

R O B E R T O
SHINYASHIKI

WE ARE THE
CHAMPIONS
NOI SIAMO
CAMPIONI

A

REVOLUÇÃO

DOS

CAMPEÕES

SONO I
CAMPIONI

NOI SONO I
CAMPIONI

Editora
Gente

65ª edição revista



R O B E R T O
SHINYASHIKI

A REVOLUÇÃO DOS CAMPEÕES



Dedicado a
Angela Mansur
Magy Imoberdorf
Jorge Akaishi

Amigos, hóspedes eternos do meu coração.

Agradecimentos

Meu carinho e minha gratidão a Claudia Bava Shinyashiki, Marco Aurélio Ferreira Vianna, Marcos Antônio Di Lascio, Luiz A. Ciocchi, Florindo Pinato Neto, Miguel Angelo Filiage, Flávio Venturini, César Romão, Marco Antônio Ornellas, Zezé Brandão, Silvia Deschamps, Gilberto Shinyashiki, Rosely e Carlos Boschini, Elvira Gago, Alberto Couto, Ana Silvia e José Tadeu Ohl, Claudia Cimblaris e Marcelo Alkmin, Laís Tapajós, Camilo Vannuchi e a todo o pessoal do Instituto e da Editora Gente. Obrigado por tudo o que vocês fizeram por mim. Seus elogios, suas críticas, sugestões e contribuições me ajudaram muito, não somente durante o trabalho de escrever este livro, mas na concepção de suas ideias e na apresentação dos seminários. Agradeço também a Marcos Campomar pelo prefácio à 64a edição.

Neste momento, lembro-me da história de uma amiga que estava com fortíssimas dores nas costas. Já havia ido a todos os tipos de especialistas, feito vários tratamentos, tomado muitos remédios e nada de melhorar. Até que um dia foi a uma sessão de massagem, com um velhinho chinês. Depois de uma simples intervenção do massagista, a dor desapareceu. Minha amiga, querendo ser gentil, falou ao chinês:
— *Simples, né?*

E ele respondeu:

— Cinquenta anos de simples...

Vocês fizeram este trabalho se tornar mais simples.

Sumário

Prefácio à 64ª edição

Prefácio

Introdução à 64ª edição

Os verdadeiros campeões

Jeito de campeão

Como são os campeões?

1 O campeonato permanente

2 Sua vida é consequência do que você é

3 A trajetória do campeão

4 Como criar uma empresa campeã

5 Lidando com gente

Prefácio à 64ª edição

Todos os seres vivos competem entre si pelos recursos para a sobrevivência, e a maior parte deles compete também pela preservação da própria espécie. Até duas árvores aparentemente estáticas têm suas raízes buscando nutrientes no subsolo e, havendo recursos só para uma, a outra desaparecerá.

Em sua obra, *A origem das espécies*, Charles Darwin mostra como as espécies evoluíram com a competição pela sobrevivência: os mais aptos (e não os mais fortes) foram os que venceram nessa constante disputa.

Quem vence numa competição é um campeão.

Roberto Shinyashiki, no livro *A Revolução dos Campeões*, nos apresenta de forma clara, objetiva e humana o que significa ser campeão em nossa sociedade atual, com seu competitivo mundo de negócios.

Roberto é um médico psiquiatra que necessitou entrar em muitas competições na vida e resolveu competir ajudando as pessoas. Venceu sempre. É um campeão. Autor de muitos livros campeões de vendas no Brasil, depois de ter feito muitas palestras e ter dado conselhos a inúmeras pessoas, decidiu entrar em outra luta para consolidar seus conhecimentos acadêmicos: fez um doutorado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e tornou-se doutor em Administração. Novamente venceu; por isso é um campeão.

Os seres humanos competem pelas mesmas coisas básicas para todos os seres vivos: autopreservação e preservação da espécie, lutando por recursos e pelas relações sexuais. Porém, além disso, os seres humanos trocam seus excedentes. Coisa que nenhum outro animal faz.

Desde priscas eras, o ser humano produz excedentes e os troca pelos excedentes dos outros. A partir de certo momento da história da humanidade, surgiram as lutas pela colocação dos excedentes naquilo que se convencionou chamar de “mercado”. Surgiram então o comércio e o mundo dos negócios.

As barreiras ao livre comércio (fronteiras dos países) fizeram com que aqueles que tinham mais força quisessem dominar os outros, não só para garantir os recursos e a preservação da espécie, mas também para ter mais mercados. Esses são os principais motivos de haver guerras.

Após a Segunda Guerra Mundial, que terminou de forma trágica com as bombas atômicas lançadas sobre o Japão, o mundo se assustou e resolveu diminuir as barreiras entre os países, para, com isso, tentar evitar novas guerras.

Esse fenômeno é o que hoje chamamos de “globalização”: diminuição das barreiras entre os países no contexto das trocas de excedentes.

Surgiu então uma função importante para os seres humanos: a função de administrar.

No longo prazo, todo mundo é “administrador”. Um engenheiro entra em uma empresa como engenheiro e vira gerente. Ele não é mais engenheiro, mas, sim, administrador. Um médico vira diretor de um hospital. Ele não atua mais como médico, mas, sim, como administrador.

Os administradores têm de tomar decisões constantemente, e a arte de administrar consiste em tomar decisões com base em técnicas e aptidões pessoais. Todos podem conhecer as técnicas (que são até ensinadas nas escolas), mas é a aptidão que faz a diferença. Essa aptidão pode e deve ser

desenvolvida porque, como mostra Roberto Shinyashiki neste livro, é ela que determinará quem é o mais apto e, conseqüentemente, irá vencer.

Roberto nos apresenta as características que formam um campeão no mundo dos negócios e indica que as vitórias estão nos detalhes que só os campeões procuram.

Ele mostra que um campeão tem de evoluir sempre em suas aptidões e competir com ética e responsabilidade, sabendo agir nas vitórias e nas derrotas.

No livro fica claro que a luta pela vitória deve ser constante, porque as competições não dão trégua; ou seja, deve-se competir sempre.

Roberto diz que um campeão deve ser um líder que comanda um grupo em direção à vitória, vitória essa que ele quer conseguir para todos.

Todo campeão tem de ter orgulho de suas vitórias e mostrar esse orgulho, procurando novas competições e novas formas de competir com metas definidas.

O verdadeiro campeão deve, com seus liderados, saber usar as técnicas e ferramentas existentes e procurar inventar novas, desenvolvendo as aptidões para usá-las. Esse é o espírito do empreendedor.

A forma clara com que Roberto Shinyashiki apresenta tudo isso serve como base para o desenvolvimento de pessoas que querem vencer.

Este é um livro feito por um campeão para ajudar outros a serem campeões também.

Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

Economista e professor titular de graduação e pós-graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), desde 1975.

Prefácio

A revolução dos campeões, de Roberto Shinyashiki, ao mesmo tempo em que avalia a complexidade do momento atual, mostra caminhos por meio dos quais é possível encontrar uma saída para os mais importantes dilemas da vida profissional.

O livro não analisa peças soltas nem trata o assunto com um enfoque reducionista, com o objetivo de apagar aqui e ali incêndios temporários. Mais do que tudo, tenta chegar à raiz do problema: à dimensão humana do universo empresarial, aos homens e às mulheres que são o verdadeiro combustível de toda e qualquer evolução.

Mais do que nunca, o mundo profissional precisa ser discutido dentro da realidade humana, que modela suas premissas e seus objetivos. Quanto maior é minha convivência com as organizações — e convivo com elas há trinta anos —, mais as entendo como uma entidade intermediária entre os seres humanos.

Na verdade, a empresa merece uma definição bem mais nobre do que a maioria ainda insiste em lhe aplicar. Quando pergunto, em nossos seminários, qual o verdadeiro objetivo de uma empresa, a grande maioria de meus clientes e alunos afirma, de imediato, que o verdadeiro objetivo de uma empresa é o lucro. Os mais sofisticados respondem que é a maximização da rentabilidade do patrimônio. Se assim fosse, teríamos de

concluir que a empresa nada mais é do que um bando de tolos que trocam oito horas de seu dia por um cheque no fim do mês. Sua meta? Tornar o patrão cada vez mais rico.

No extremo oposto desse tipo de definição, afirma-se, de maneira cada vez mais forte, o conceito de que a empresa deve assumir um intenso papel de responsabilidade social. Sua definição deve evoluir para a integração das pessoas que ali trabalham, as quais, somando qualificações, eliminando falhas e multiplicando talentos, se juntam para realizar um empreendimento que contribui para a humanidade e o Universo. O lucro, indispensável ao crescimento da empresa, é mera consequência. Nas palavras do mestre do marketing Philip Kotler: “O lucro é o subproduto das coisas benfeitas”.

É necessário entender, entretanto, que nesses cem anos em que a sociedade se consolidou com base em estruturas empresariais, paradigmas do século XIX continuaram a ser usados exatamente como em sua origem. É possível que, por se concentrar quase exclusivamente no desenvolvimento tecnológico, o homem autor esqueceu-se de reservar em sua obra um lugar de destaque para o homem ator. Aumenta-se a expectativa de vida, mas não o nível de felicidade pessoal. Como tão bem coloca Roberto Shinyashiki em seu livro, chegar aos 100 anos hoje pode ser o céu ou o inferno.

A empresa da virada do século XXI ainda apresenta semelhanças enormes, na área humana e organizacional, com a empresa do século XIX. A indústria informatizada de hoje é semelhante aos engenhos de açúcar da época da escravidão. Os vícios de comportamento que criaram os primeiros gigantes persistem na maioria das empresas. Acredita-se que as pessoas devem ser controladas; que o poder é proporcional ao número de subordinados; que é necessário fundar verdadeiros feudos para garantir esse poder de forma eficaz. Supõe-se ainda que o trabalho exista apenas para proporcionar crescimento material e que, como dizia o filósofo Jean-Paul Sartre, “o inferno são os outros”.

É importante lembrar que esse não é um fenômeno meramente brasileiro. Em todas as partes do mundo, enquanto evoluímos de era em era, partindo da sociedade agrícola, passando pela sociedade industrial e chegando à sociedade da informação, nosso íntimo, nossas crenças e nossos princípios de relacionamento pouco progrediram. Se ações muito sérias não forem adotadas para reverter esse quadro, a situação deve deteriorar-se de maneira dramática. A diminuição de níveis na arquitetura organizacional, a troca de tarefas por processos, a informatização, a absoluta volatilidade dos mercados e dos padrões de concorrência farão com que, obrigatoriamente, grandes e médias empresas gerem um contingente cada vez maior de desempregados. A crise poderá ser geral: os desempregados se verão deprimidos pela própria crise e os empregados olharão o futuro com medo e culpa pelo que aconteceu aos colegas.

Não é por acaso que, atualmente, uma das maiores demandas do serviço de consultoria nos Estados Unidos seja a recomposição moral do pessoal que trabalha em empresas que passaram pelo processo de reengenharia. Nessa intrincada malha, o ser humano tem de ser elevado à categoria de prioridade nº 1, com a preocupação de prepará-lo para os momentos de incertezas, retirando-lhe o manto da culpa e do medo, libertando sua força criadora e criando bases para uma motivação dinâmica e progressiva. É preciso conscientizá-lo de que vivemos uma revolução.

Os campeões possuem atributos que os diferenciam dos demais. Aliás, quanto mais se analisam pessoas e empresas que triunfaram, mais se conclui que esse pequeno segmento de sucesso não é apenas diferente da maioria, mas que grande parte de suas qualidades é realmente oposta às dos perdedores. Além disso, a essência dos campeões está arraigada a princípios e valores sólidos e estruturais que se confirmam ao longo dos séculos. Em Confúcio, passando por Platão e Sócrates, na Bíblia e no Alcorão, encontramos a verdadeira base dos campeões: crença, energia, paixão, persistência, estratégia, competência e, principalmente, amor.

Essas qualidades são, mais do que nunca, indispensáveis, porque estamos vivendo uma mudança muito mais profunda do que qualquer outra já acontecida até hoje. É necessário, entretanto, saber que essa não é a primeira nem será a última grande modificação em nosso planeta. Campeão será aquele que, acima de tudo, for lúcido para deixar penetrar em si a percepção permanente de novas premissas, dotando-se de flexibilidade e humildade para recomeçar a cada momento e criar o próprio futuro.

Como sempre, Roberto Shinyashiki é um mestre na arte de transmitir, com amor e poesia, mensagens sérias que mexem fundo com a nossa emoção. Seu currículo de realizações é extenso demais para ser relatado aqui. Além do mais, seria um crime com o amigo leitor retardar o prazer de iniciar a leitura deste livro. Contudo, não abro mão de comentar pelo menos uma dessas realizações: sua experiência com pacientes terminais. Em um de nossos diversos encontros, ele me explicava que os pacientes, nos últimos três ou quatro meses de vida, sabendo que iam morrer, jamais lamentavam ter deixado para trás coisas materiais. Ninguém se perguntava: “Por que não fiquei mais rico, por que não comprei mais empresas?”. O arrependimento recaía sempre no lado mais nobre e humano da vida: “Por que não viajei mais? Por que não convivi mais com minha família? Por que não fiz o bem de maneira mais intensa?”.

Esta, entre tantas lições de Roberto, deu-me coragem para afirmar, no meu campo de atuação, que deve existir amor nas empresas, que a empresa campeã ama seus colaboradores, desenvolve e incentiva o afeto entre os seres humanos. Desejo que meus clientes, quando morrerem, daqui a muito tempo, não sejam somente ricos, mas tenham agregado valor.

Por tudo isso, é bom para as empresas, é bom para o Brasil e, principalmente, é bom para as pessoas receber um livro como *A revolução dos campeões*, escrito por um ser humano verdadeiramente campeão: Roberto Shinyashiki.

Marco Aurélio Ferreira Vianna

Palestrante, escritor e consultor organizacional

Um mestre funciona como um agente catalisador, cuja simples presença estimula o aprendiz.

É como o Sol que, ao nascer pela manhã, imediatamente estimula os pássaros a cantar. Eles surgem voando de todos os lados, celebrando e dando boas-vindas ao novo dia por meio das canções. O Sol não age diretamente sobre eles, mas algo acontece; o ambiente que cria faz com que os pássaros se sintam vigorosos, jovens e vivos.

As flores começam a desabrochar. Mas o Sol não está se dirigindo a cada flor, forçando-a a se abrir; pelo menos não de maneira direta. Entretanto, seus raios dançam ao redor dela, dando-lhe calor e encorajando-a delicadamente. As flores têm de ser tocadas de uma forma suave; se você forçar suas pétalas a se abrirem, elas não resistirão. Você até conseguirá fazer com que se abram, mas ao mesmo tempo elas morrerão. O Sol simplesmente cria o clima no qual elas podem desabrochar. Um desejo interior surge dentro delas, algum instinto misterioso entra em sintonia com o calor do Sol. E as flores se abrem e começam a exalar sua fragrância.

Exatamente como o trabalho do mestre. Ele não pode entregar a você aquilo que conhece, mas pode criar certo campo de energia no qual suas pétalas podem se abrir, no qual suas sementes são encorajadas, em que você pode criar coragem suficiente para dar aquele salto, no qual o milagre se torna possível.

Osho, em *Zen: The Special Transmission*

Introdução à 64ª edição

Muita coisa mudou no panorama das organizações desde a primeira edição de *A Revolução dos Campeões*.

Naquela época, o Brasil estava demolindo as barreiras comerciais e as empresas brasileiras estavam, em sua maioria, aprendendo a importância de serem competitivas. A situação era estranha, pois a acomodação dos anos de proteção às empresas nacionais estava sendo substituída pela surpreendente necessidade de aprender a competir pelo cliente.

Nessa época, enquanto dava cursos nos EUA, na Europa e no Japão, ao conversar com executivos das multinacionais, eu via os seus planos de “invasão” do mercado brasileiro. Sentia--me como um observador solitário, que presenciava a preparação das táticas de um exército prestes a desferir um ataque em grande escala contra defesas adversárias totalmente despreparadas.

A forma que encontrei para avisar a nossa comunidade empresarial de que era preciso se preparar para o que estava por vir foi escrever *A Revolução dos Campeões*, mas, no começo, a resistência às mudanças era enorme. Demorou alguns meses até o livro se transformar num *best-seller*. Lembro uma conversa que tive com um grupo de empresários do setor de calçados, após uma palestra no Rio Grande do Sul. Embora tivessem adorado a palestra, achavam que ela era mais indicada para os empresários

de São Paulo, onde a competição era mais intensa. Diziam que, no caso deles, não havia por que se preocupar, já que sempre vendiam tudo o que produziam.

Algum tempo depois, porém, eles tiveram de enfrentar a concorrência dos produtos chineses, e a luta foi feroz. Uma boa parte das empresas desapareceu, por não ter acordado a tempo; outras foram vendidas, como única alternativa para não quebrarem. Felizmente algumas delas mudaram, evoluíram e aprenderam a competir em todos os lugares do planeta.

Hoje a competição se transformou no que alguns estudiosos chamam de *hipercompetição*, e a necessidade de aprender e evoluir todos os dias aumentou mais ainda. A necessidade de superar adversidades fez com que os livros de esportistas, por exemplo, tenham se tornado fonte de inspiração para o profissional moderno.

Os profissionais campeões sabem que têm de ser ainda mais competentes e competitivos. Mas surge então outra questão: *como?* Como se tornar ainda mais competente e mais competitivo, num mundo onde todo centímetro de espaço é cada vez mais disputado por especialistas das áreas em questão?

Neste ponto, posso afirmar que este livro continua atualíssimo e cada vez mais de olho na realidade. Com esta nova edição, revisada e atualizada, vou ajudá-lo a encontrar as respostas de que você precisa para ganhar e manter uma presença forte no mercado em que atua.

Nas empresas, normalmente encontramos dois tipos básicos de comportamentos assumidos pelos indivíduos, que influem diretamente nos resultados: temos aqueles que se comportam como verdadeiros campeões e os outros que se portam como autênticos perdedores.

Atualmente, eu percebo que as empresas têm quatro tipos especiais de perdedores:

- *O mimado* — aquele que age como se fosse uma criança, com atitudes egoístas e infantis. Algo assim como aquela criança que sempre diz para os amigos: “Se não for do meu jeito, eu não brinco”. Ou seja: “Se as coisas não forem como eu quero, não colaboro!”. É o profissional que recebe as críticas como uma ofensa pessoal e, portanto, tem muita dificuldade para evoluir. No fundo, ele quer que a empresa trabalhe em função dele.
- *O enrolador* — aquele que faz cara de preocupado com as coisas da empresa, mas, quando confrontado com as suas dificuldades, expressa um monte de ideias que tangenciam os problemas e não consegue entregar os resultados prometidos. Procura mostrar dedicação, mas, na verdade, não tem foco no que realmente precisa ser feito e vive sempre com explicações para os seus fracassos.
- *O encenqueiro* — aquele que, quando as coisas não andam bem, fica brigando com todo mundo, procurando culpados e gerando acusações, em vez de colocar a mão na massa para ajudar a buscar soluções. Geralmente, quando os problemas acontecem, fica nervoso, cria mais conflitos e acaba não resolvendo os problemas, nem superando os desafios.
- *O coitadinho* — aquele que, quando as coisas não dão certo, faz uma cara de vítima do destino e não assume a responsabilidade pelo seu trabalho, como se tivesse sido atingido por uma fatalidade ou pela má sorte. Está sempre dando desculpas pelo seu fracasso e, principalmente, é especialista em colocar a responsabilidade pelos maus resultados em quem não está por perto.

Esses personagens cada vez têm menos espaço nas organizações, pois os resultados são cobrados todos os dias e, como eles não entregam o que

prometem, simplesmente acabam desmascarados por sua incompetência e falta de comprometimento. O grande problema é que hoje em dia as empresas não podem se dar ao luxo de abrigar profissionais que não conseguem realizar suas promessas.

Em 1999, os professores Ram Charan e Geoffrey Colvin fizeram uma pesquisa para descobrir as razões que levaram à demissão profissionais inteligentes que não conseguiram se manter na presidência de grandes corporações, tais como, Gilbert Amelio, da Apple Computer, John Akers, da IBM, Robert Allen, da AT&T, Eckhard Pfeiffer, da Compaq Computer, Michael Quinlan, do McDonald's, Kay Whitmore, da Kodak, James Robinson, da American Express, Robert Stempel, da General Motors, Frank Lorenzo, da Continental Air Lines, e Michael Miles, da Philip Morris. Todas elas empresas superpoderosas, e todos eles profissionais superpreparados, com salários fantásticos. Depois de algum tempo, os professores descobriram que os erros fatais desses profissionais haviam sido três:

- dificuldade de colocar a pessoa certa no lugar certo;
- dificuldade de consertar rapidamente as dificuldades das pessoas;
- dificuldade de transformar os planos em resultados.

Ou seja, uma empresa que quer crescer não pode se dar ao luxo de carregar pessoas que não transformam seus objetivos em resultados.

E os campeões, Roberto?

O livro vai levá-lo a uma reflexão de como construir um campeão, mas podemos resumir esse perfil em algumas características. Dentre elas, gostaria de ressaltar estas sete, que considero especiais:

- *O campeão tem foco* — quando ele põe algo na cabeça, ninguém consegue removê-lo de seus objetivos.

- *O campeão sabe liderar* — ele sabe atrair pessoas competentes para trabalhar ao seu lado e em função de suas metas; sabe como conquistar, motivar e inspirar as pessoas.
- *O campeão aguenta pressão* — o mundo de hoje apresenta uma cobrança muito maior sobre o indivíduo e as empresas, em especial por causa da concorrência internacional, em função da qual se procuram sempre os melhores resultados com os menores custos. O campeão sabe lidar com essa pressão e faz dela um dos motivadores para desenvolver suas qualidades.
- *O campeão decide* — ele sabe definir uma situação. Isto é, sabe como colocar bom termo a todos os desafios que enfrenta e age no sentido de fazê-lo. No futebol, é comum usar o verbo “*matar*” para definir esse comportamento: quando um atacante marca vários gols em uma partida, diz-se que ele *matou* o jogo; quando um defensor destrói o ataque, ele *mata* a jogada. O campeão nas organizações também *mata* os desafios. Ele conclui o projeto no prazo, cumpre o combinado, resolve e faz acontecer.
- *O campeão adora assumir riscos* — ele sabe que a vida é uma sucessão de situações desconhecidas em que precisamos ter a coragem de avançar mesmo não tendo certeza do que nos espera pela frente. Cada vez eu tenho mais claro que as pessoas que querem ter certeza de tudo antes de avançar vão sempre ficar para trás. O campeão sempre analisa, procura estar bem informado, mas tem a coragem de decidir e avançar no meio da neblina. Lógico que ele não é um jogador de pôquer irresponsável, que adora a adrenalina de correr o risco de perder tudo com uma postura inconsequente, mas, depois de fazer uma análise, estudar bastante, tomar conselhos com pessoas competentes, ele sabe que a confiança vem da certeza de poder contar consigo mesmo.

- *O campeão adora competir* — quando ele vence o campeonato paulista, quer participar do campeonato brasileiro; depois, ele quer ser campeão mundial. Eu lembro que, quando era menino, minha mãe sempre me questionava, dizendo: “Beto, você não para de inventar moda?”. Mas o que parecia uma crítica no fundo era uma forma de ela mostrar o orgulho de eu sempre querer mais da vida. E o mais gostoso de tudo é lembrar a força que ela sempre deu para cada uma das modas que eu inventava. Eu participei de concursos literários, campeonatos da escola, festivais de música; entrei na faculdade de Psicologia, depois na de Medicina; fiz exames para conquistar várias especialidades e títulos acadêmicos, como o doutorado em Administração na Universidade de São Paulo. Entrar em tantas competições sempre me ajudou a ter claro que na vida de um campeão o que define *aperformance* é o resultado. E também, no meio de todas essas provas, uma certeza: a de que, ao me preparar para elas, eu cresci sempre um pouco mais como ser humano e como profissional.
- *O campeão é amigo da tecnologia* — as evoluções das tecnologias têm criado uma vantagem competitiva monumental. As pessoas que se acomodam com o conhecido não conseguem criar novas estratégias para realizar os seus objetivos. A internet está mudando muito a maneira de fazer negócios. As grandes redes de livrarias hoje em dia já realizam 30% de suas vendas via internet. Os aparelhos celulares atuais são um canal de contato com o mundo: por meio deles, podemos realizar reuniões a distância e até ver os e-mails no momento em que são recebidos, o que nos permite tomar decisões e orientações imediatas. Um campeão não pode ficar alheio à tecnologia, todavia não deve imaginá-la como a tábua de salvação para toda e qualquer questão da sua empresa. No entanto, ele tem de estar aberto e atualizado o tempo todo,

para não considerar que um exemplo de aparelho moderno é a máquina de datilografar elétrica.

O objetivo deste livro é ajudá-lo a identificar quem são os campeões e como desenvolver os campeões em potencial de sua empresa, assim como estimular os possíveis derrotistas a mudarem de atitude e também se tornarem campeões. Disso dependem fundamentalmente os resultados que você busca para a sua empresa.

Com carinho,

Roberto Shinyashiki

OS VERDADEIROS CAMPEÕES

Eu adoro campeões. Desde criança, tenho profunda admiração por eles. São pessoas que poderiam ter desistido da luta, ser iguais à maioria, mas que conseguiram se superar e, por isso, são tão especiais.

Os campeões transformam a humanidade. Eles são os exemplos que fazem os jovens batalharem pela realização de seus sonhos. São eles que nos enchem de esperança nos momentos de crise e dificuldade. São eles que criam novos empregos e novos negócios. Sabem transformar ameaças em oportunidades e desafios em sucesso. Com garra e liderança, aprenderam a mudar as perspectivas de uma nação.

Os campeões sabem que o campeonato dura a vida toda. Por essa razão, não se desesperam com uma derrota nem se vangloriam com uma vitória. Eles têm consciência de que depois de uma disputa há sempre outra. Sabem que, na semana seguinte, terão de encontrar novamente o mesmo oponente (ou um ainda mais forte) e por isso jogam com lealdade.

Os campeões não querem ganhar a partida no tapetão, ou de forma desonesta, porque sabem que o respeito é o alicerce da confiança. São homens e mulheres conscientes de que suas capacidades e atitudes criam um mundo novo, um mundo promissor para os competentes e um mundo terrível para os acomodados.

Enquanto os perdedores reclamam de tudo, os campeões constroem as empresas campeãs.

Muitas pessoas sempre lembram os exemplos de fracassos. Mas os campeões preferem olhar para os bem-sucedidos, pois são eles que os inspiram e motivam.

Um campeão nunca dá desculpas. Mesmo diante dos maiores desafios, mesmo quando o Universo conspira para que jogue a toalha, ele escolhe seguir em direção à sua meta, determinado e confiante.

Meu objetivo é ajudá-lo a conhecer o campeão que existe em você e a vencer o campeonato mais importante de todos os que você já disputou: o campeonato da sua vida.

Aqui você encontrará ideias que o ajudarão a chegar ao pódio e a levantar o troféu. E aprenderá, principalmente, a fazer isso de forma que deixe o mundo feliz com seu sucesso.

Como grandes campeões que somos, faremos juntos um brinde às nossas vitórias!

JEITO DE CAMPEÃO

Um grande rei, pai de três filhos, precisava escolher um deles para ser seu sucessor. Os três eram muito inteligentes e corajosos. Além disso, eram trigêmeos, de modo que o pai não conseguia decidir. Na dúvida, procurou um sábio, que lhe deu uma ideia para ajudá-lo na decisão.

O rei foi para casa, chamou os três filhos, entregou a cada um deles um pacote com sementes e avisou que partiria para uma peregrinação religiosa:

— Ficarei viajando durante um ou dois anos, talvez mais. Vocês terão de me devolver essas sementes quando eu retornar. E aquele que cuidar melhor delas será meu sucessor.

O primeiro filho trancou as sementes em um cofre, imaginando que dessa forma elas permaneceriam seguras e intactas até a volta do pai.

O segundo filho pensou: “Se eu trancar as sementes como fez meu irmão, elas morrerão. E sementes mortas não são mais sementes”. Em seguida, foi ao mercado, vendeu as sementes e guardou o dinheiro. “Quando meu pai voltar, vou ao mercado e compro sementes novas e melhores do que as que ele me deu”, planejou.

O terceiro filho foi ao jardim e atirou as sementes por todos os lugares.

Quando o pai voltou, três anos depois, o primeiro filho abriu o cofre. As sementes estavam secas. O pai perguntou:

— São as sementes que dei a você? Elas tinham a possibilidade de desabrochar, de transformar-se em flores coloridas e perfumadas, mas agora

estão mortas.

O segundo filho correu ao mercado, comprou sementes, voltou e entregou-as ao pai.

— Sua ideia foi melhor, mas você não criou nada especial — disse o rei.

Então, perguntou ao terceiro filho o que ele tinha feito. O rapaz o levou até o jardim, onde havia centenas de plantas e flores se abrindo por todos os cantos.

— São as sementes que você me deu — o rapaz explicou.

O pai não teve dúvida:

— Você é meu sucessor. Esta é a maneira correta de proceder com as riquezas.

AS RIQUEZAS SÃO COMO AS FLORES: NÃO PODEM SER
GUARDADAS EM COFRES. SÃO TAMBÉM COMO O AMOR, QUE
PARA FLORESCER PRECISA SER CULTIVADO NO CORAÇÃO DAS
OUTRAS PESSOAS.

É necessário correr riscos para tornar-se rico de verdade. Quanto mais você semeia, maior é a chance de que sementes germinem. E, quanto mais elas germinam, mais você enriquece.

As riquezas só existem de verdade longe dos cofres e quando são usadas como sementes para a evolução do mundo. Quando guardadas em cofres, elas se transformam em decadência. No entanto, muita gente ainda não percebeu isso.

São pessoas que agem como se fosse preciso sempre alimentar o cofre, reunindo ali as riquezas, guardando seu tesouro sob sete chaves para preservá-lo de possíveis ameaças.

Essas pessoas pensam somente em seus interesses, aproveitando-se daqueles que, mais generosos, se dedicam à preciosa tarefa de semear jardins.

Trabalham sem ética, com a atenção voltada para os seus interesses, e se utilizam de todos os meios para atingir suas metas.

Querem ganhar sempre o máximo, sem dar nada em troca. São aproveitadores que ainda não se deram conta de que é preciso plantar e regar as sementes para poder colher o fruto.

Podem até ganhar muitas disputas, mas jamais terão a nobreza dos verdadeiros campeões.

OS CAMPEÕES SÃO PESSOAS AMOROSAS QUE CONSEGUEM, POR MEIO DO TRABALHO, CRIAR RIQUEZAS PARA TODOS. COM SUAS CONQUISTAS, INSPIRAM OS COMPANHEIROS POR ESSE MESMO CAMINHO.

Os campeões adoram ver os outros se desenvolverem. Cada ato deles tem a mesma precisão que a de um cirurgião. Sabem que, se explorarem seus colaboradores no trabalho, afugentarão os bons e ficarão apenas com os acomodados. Por isso, ajudam os acomodados a se tornarem bons, e os bons a serem ainda melhores.

Sabem que somente uma empresa rica terá condições de lhes propiciar a realização de suas metas. Adoram dar lucro aos fornecedores e clientes, pois entendem que seu crescimento depende deles.

Os campeões são admirados por todos, mas não agem pelo desejo de reconhecimento.

Os campeões não são ingênuos, eles sabem que as disputas são vencidas nos detalhes. Sabem que o futuro começou a ser construído no passado e que tem de ser realimentado a cada dia para que floresça e dê frutos.

Os campeões são aqueles por quem o Sol, as estrelas, o vento e o mar torcem. São pessoas que superaram a limitação de só pensar em si mesmas para se preocupar com o país e o planeta. Têm uma visão global, e não uma visão limitada.

O verdadeiro campeão quer e pode sempre reinventar a si mesmo e o lugar onde vive. Sabe criar parcerias no trabalho e na família, atrás da felicidade e da riqueza não só para si, mas para todos.

Queremos e podemos reinventar o país. Queremos e podemos melhorar o mundo. Queremos e podemos ter riqueza para todos.

É chegada a hora da revolução que acabará com o comodismo e criará a fartura. Mas para que essa revolução aconteça é preciso que esperemos menos e nos comprometamos mais. Precisamos todos arregaçar as mangas e agir como campeões.

Empresários e executivos campeões pararam de esperar pelo próximo passo do governo, da empresa, do chefe, e assumiram o controle da própria vida. Revolucionários do sucesso perceberam que os inimigos do progresso não são os empresários nem os trabalhadores. Os verdadeiros inimigos são a mesquinha, a falta de visão, a incapacidade de dialogar, a incompetência.

Estamos nos dando conta de que, para alcançar nossas metas, não precisamos perder nossa ética e nossos valores. Para sermos campeões de verdade, temos que cultivar relações profundas e criar raízes sólidas. A cooperação é o grande segredo das vitórias permanentes.

Lógico que essa revolução não anda no ritmo que gostaríamos. Os incompetentes, os acomodados e os aproveitadores continuam a boicotar, a “jogar contra”, porque seus empregos e negócios dependem da manutenção do modelo antigo.

Contudo, é exatamente essa a nossa missão: despertá-los para a nova era que se inicia!

Só pessoas conscientes e despertas criarão um planeta melhor. São os líderes de sucesso, os verdadeiros heróis. Eles sabem que as vitórias são resultados de estratégia, visão e empenho.

Essa é a grande revolução: a revolução dos campeões.

COMO SÃO OS CAMPEÕES?

Você já parou para pensar nisso? O que eles são? O que eles têm? Como chegaram ao topo?

O que posso dizer é que eles existem, sim, e você pode ter certeza de que hoje o maior desafio das empresas é encontrar os campeões, saber inspirá-los e mantê-los no time.

Então, o maior desafio do profissional é ser um campeão e fazer com que sua empresa também seja uma campeã.

Vejam as principais atitudes dos campeões:

1. O campeão aprende mais rapidamente que os outros

Se você me perguntasse qual é a qualidade mais importante dos campeões, eu escolheria esta: aprender mais rapidamente que os outros.

O campeão está atento às mudanças do mercado. Está sempre analisando o que acontece no mundo e, flexível, tem a habilidade de promover as mudanças necessárias.

O mundo é digital? Ele deixa o analógico para trás.

Seu produto ficou obsoleto? Ele sai em busca de novos produtos.

Enquanto os perdedores batem a cabeça na parede, o campeão procura os amigos, matricula-se em um curso, mantém-se informado de todas as

maneiras possíveis e, quando menos espera, mais uma revolução é feita por ele.

O campeão está sempre renascendo das cinzas, como uma fênix moderna.

Antigamente, as pessoas aprendiam um ofício e podiam viver o resto da vida fazendo a mesma coisa. Hoje, o mercado muda com muita velocidade e o mesmo ocorre com a tecnologia, mas os profissionais campeões são aqueles que acompanham essas mudanças.

NÃO BASTA APRENDER ALGO PROFUNDAMENTE. O DESAFIO É APRENDER ALGO PROFUNDAMENTE NO MENOR TEMPO POSSÍVEL. E ESTAR SEMPRE PRONTO PARA APRENDER TUDO DE NOVO.

Antigamente, um profissional podia levar uma década até se tornar um especialista em revelação de filmes fotográficos. Cada tipo de filme exigia banhos específicos, com durações de tempo diferentes. Qualquer tratamento na imagem tinha de ser feito no quarto escuro, pelo laboratorista, com cortes e filtros que alteravam enquadramento e contraste. O trabalho era tão especializado que conhecê-lo profundamente garantia emprego para o resto da vida.

Então surgiu a revelação automática, que permitia ao cliente receber o álbum pronto em menos de uma hora, durante um passeio pelo shopping. O laboratorista, inconformado, foi obrigado a aprender a manejar os novos equipamentos.

De repente, os negativos foram substituídos por arquivos digitais, e as fotos passaram a ser armazenadas em cartões de memória. E agora? Não dá para perder mais dez anos até aprender a usar o Photoshop e a tratar as imagens no computador. O laboratorista sem agilidade para aprender ficou tão obsoleto quanto os filmes em rolos.

A velocidade do mundo da informática é um belo exemplo da permanente necessidade de aprendizagem. Quem ficar um ano sem atentar para os novos programas de computador ficará impossibilitado de trabalhar

em pouquíssimo tempo. Arquitetos que não aprenderam a usar o AutoCAD para desenhar suas plantas perderam clientes. Datilógrafos perderam o emprego para profissionais com maiores conhecimentos em computadores.

Quando sua empresa convidar você para um programa de treinamento, não entenda essa iniciativa como uma tarefa a mais. Receba-a como um presente — e aproveite cada palavra do conferencista.

Invista em seu aperfeiçoamento. Não deixe que o futuro o engula. Crie o futuro no qual você quer viver.

2. O campeão nunca para de evoluir

Como em um jogo de computador, a vida e os negócios vão ficando mais disputados à medida que se muda de fase, que se avança no jogo. Por isso, o campeão precisa estar sempre se aprimorando.

Você já percebeu quantos times de futebol sobem da segunda divisão para a primeira e, no ano seguinte, são rebaixados novamente? Isso acontece porque diretores, técnicos e jogadores não se dão conta de que os jogos ficarão mais difíceis no ano seguinte e, orgulhosos da nova situação, gastam mais tempo comemorando os feitos do passado do que se preparando para o novo campeonato. Enquanto isso, o verdadeiro campeão pega firme no batente.

Um time vitorioso deve ser competente. Competente e competitivo.

O verdadeiro campeão sabe disso. Quando as dificuldades se impõem e exigem que ele desista do jogo e corra para o vestiário, o campeão escolhe treinar ainda mais.

Não é fugindo da competição que vamos criar mais riquezas. Não é desqualificando a competição que vamos nos desenvolver.

Geralmente, as pessoas que não dão importância ao campeonato se tornam um peso para o mundo. Em vez de arregaçar as mangas e trabalhar,

elas preferem viver do passado, enaltecendo suas ideias e tudo aquilo que poderiam ter sido e não foram.

SER UM SONHADOR SEM A CAPACIDADE DE REALIZAR É CRIAR
MAIS UM PROBLEMA PARA A HUMANIDADE RESOLVER.
PRECISAMOS DE GENTE QUE TRANSFORME IDEIAS EM AÇÕES.

Tenho visto muitos sonhos se transformar em pesadelos e pessoas talentosas criar negócios medíocres. Principalmente pessoas que conquistaram o sucesso, mas não souberam evoluir. Pessoas cujas vitórias levaram à amargura e à solidão.

Também tenho visto belos exemplos de campeões: pessoas que procuraram novas opções e alcançaram vitórias. Vitórias que lhes deram o maior troféu que existe: a felicidade.

3. O campeão ajuda todos a crescer

O profissional que cresceu porque sempre controlou tudo e todos terá de aprender a trabalhar em equipe se quiser continuar no páreo, se desejar continuar evoluindo.

É muito perigoso contratar pessoas que não têm iniciativa, que só sabem obedecer ordens. Também é perigoso inibir o potencial dos colaboradores por meio de uma liderança antiquada e centralizadora. Enquanto se administra um pequeno negócio, essa fórmula até pode dar certo. Mas, quando a empresa cresce, abrem-se novas filiais e criam-se novos projetos, os resultados desse tipo de gestão controladora são sempre negativos.

O profissional centralizador, quando em processo de expansão da empresa, acredita que os problemas que surgem estão ligados à própria falta de firmeza. Passa, então, a exercer um controle ainda maior sobre os processos e as pessoas, e os resultados pioram ainda mais.

O campeão age de modo diferente. Ele percebe que a realidade mudou e o que eram soluções no passado podem se tornar as razões do fracasso se

forem mantidas na nova situação. Ele sabe que a liderança, hoje, se faz com motivação, autonomia e cooperativismo.

Com a globalização, mais um problema se apresenta para as empresas e seus executivos. Hoje, diferente da década de 1980, a base de uma empresa, por menor que seja, não é mais seu país, mas o mundo. Quem não estiver preparado para competir no mercado globalizado terá muita dificuldade em sobreviver, assim como o profissional que não estiver preparado para viver nesse novo mundo corporativo.

Para esse momento atual, a presença do campeão passa a ser essencial. E ele — só ele — tem postura para delegar e supervisionar o andamento dos negócios em diferentes praças do globo.

O mundo mudou, e o campeão é aquele que sabe se adaptar à nova realidade.

— O LÍDER CAMPEÃO AJUDA OS OUTROS A EVOLUIR E CRESCE COM
ELES. —

A mentalidade do “salve-se quem puder”, do “levar vantagem em tudo”, do “quem pode manda, quem é esperto obedece”, não serve mais.

O mundo exige uma nova consciência e um novo posicionamento, em que o crescimento de cada um esteja atrelado ao crescimento de todos.

Precisamos urgentemente adotar a consciência de abundância. Terminamos a era da consciência de miséria, em que as pessoas pensavam: “Já que o que existe é tão pouco, vamos fazer o possível para ganhar tudo, e os outros, nada”.

Na consciência de abundância, a mentalidade é: “É possível que cada um dê mais, para criar mais e, conseqüentemente, todos receberão mais”.

O campeão sabe fazer de suas vitórias a alegria dos outros. Sabe fazer com que suas vitórias sejam vitórias de todos. Sabe fazer com que suas vitórias apontem novos caminhos. Ele celebra as vitórias, mas não se embriaga com elas. Por isso é um campeão!

4. O campeão é ético

O mundo mudou muito, e o mesmo aconteceu com o Brasil. Até pouco tempo, era comum ouvirmos falar na “Lei de Gerson” — a de levar vantagem em tudo. Primeiro, é muita injustiça colocar nas costas de Gerson, um dos craques da seleção de 1970, campeã do mundo, essa “lei”. (Ele só fez um comercial falando em levar vantagem em tudo e acabou ficando como o “pai da ideia”.) Mas, no mundo atual, o campeão não é mais quem leva vantagem, aquele que conquista a vitória a qualquer custo, passando por cima dos outros e não respeitando a ética.

O verdadeiro campeão respeita as regras e, mais do que isso, luta para que elas sejam respeitadas, pois compreende que não há mais espaço para o “jeitinho”, as jogadas desonestas, a corrupção e outras atitudes antiéticas.

Um campeão adora o primeiro lugar, mas não quer ganhar o jogo de forma desonesta. O atleta “esperto”, que busca levar vantagem em tudo, passando por cima do regulamento e da ética, acaba sendo pego e desclassificado no exame antidoping.

A felicidade não está em vencer ou perder uma disputa. Às vezes, uma derrota leva a mudanças que resultam na conquista do campeonato. Outras vezes, uma vitória gera tamanha arrogância que o resultado seguinte será fatalmente uma derrota.

O campeão sabe travar um bom combate, completar a maratona, atravessar todas as barreiras, acumular a maior quantidade de pontos possível sem perder o espírito esportivo e, principalmente, chegar ao fim do campeonato com a deliciosa sensação de dever cumprido e o insuperável sabor de desejo realizado.

Tornar-se um campeão é sempre decorrência da melhor campanha ao longo de todo o campeonato. Daquele campeonato conhecido como “vida”.

O CAMPEÃO SABE QUE DERROTAS E VITÓRIAS SE SUCEDEM O
TEMPO TODO. SABE QUE PERDER FAZ PARTE DA VIDA. SABE FAZER

Correr atrás da recuperação e investir nos treinos são tarefas fundamentais para quem se convence de que é possível tornar-se vitorioso na partida seguinte.

Essa regra é de ouro para os negócios. Ser ético e jogar de acordo com as regras nos dão a certeza de que no fim seremos os campeões. Aproveitar-se da boa-fé dos clientes é a maneira mais rápida de perdê-los.

5. Vamos aplaudir os campeões

O mundo está aprendendo a admirar cada vez mais os vencedores e deixando os perdedores de lado. Portanto, ser perdedor está, no mínimo, fora de moda.

Durante muito tempo, nossos grandes heróis nacionais foram homens que se lançaram em grandes missões, defenderam grandes causas, mas não tiveram êxito em suas investidas.

Tiradentes, precursor da Independência do Brasil, foi morto e retalhado, sem chegar a ver nossa Nação soberana.

Zumbi, rei dos Palmares, liderou o maior quilombo do país na luta pela liberdade dos negros e morreu sem festejar a Abolição da Escravatura, que ainda tardaria duzentos anos.

A República Farroupilha, defendida a ferro e fogo por Bento Gonçalves e Giuseppe Garibaldi, também foi um projeto que não vingou.

Esses, além de muitos outros personagens da nossa história, são ídolos importantes, fundamentais para a grandeza de nossa Nação. Todos nós aprendemos muito com seus exemplos de determinação.

No entanto, precisamos também aprender a homenagear aqueles nossos outros heróis que venceram em suas empreitadas: os imigrantes que criaram grandes organizações e as pessoas de infância pobre que transformaram suas cidades e reescreveram sua história.

Está na hora de darmos mais valor aos feitos daqueles aventureiros, idealistas e empreendedores que ousaram desafiar o impossível e lograram êxito em sua jornada. Gente como Visconde de Mauá, Assis Chateaubriand, Juscelino Kubitschek, Oswaldo Cruz, Viviane Senna, Betinho e tantos outros que construíram vitórias e as constroem a cada dia.

O BRASILEIRO COMEÇA A ADMIRAR PESSOAS QUE DESCOBREM
NOVAS OPORTUNIDADES, TÊM NOVAS IDEIAS, DEDICAM SUA VIDA
A ELAS E CONSEGUEM, DE FATO, TRANSFORMAR SUA REALIDADE.

O brasileiro começa a admirar mais os verdadeiros campeões, aqueles que tiveram competência para sagrar-se vencedores, sem abrir mão de seus princípios.

Ninguém mais aceita governantes, atletas e empresários que jogam nas costas dos outros a culpa pelas próprias dificuldades e derrotas.

A hora agora é de primar pela competência — a arte de oferecer algo sempre melhor por um custo menor, de maneira ética e de modo que ninguém destrua ninguém.



1

O CAMPEONATO PERMANENTE

Repetir velhas fórmulas eternamente
é a negação do mais sublime no ser humano:
a capacidade de criar.
Evoluir é a própria essência da vida.

Mudar dá trabalho. E exige tempo, dedicação e planejamento. Mas apenas os profissionais dispostos a evoluir permanentemente têm condições de realizar seus sonhos.

Quando trocamos de provedor de acesso à internet, temos de cadastrar um novo *login* e escolher uma nova senha, correto? Pois é. O problema é que muita gente não se dá conta de que o provedor não é mais o mesmo e continua a digitar a velha senha.

Ora, se o site é outro, o serviço é outro, o conteúdo é outro, é lógico que a senha antiga não vai funcionar! O problema não está nem na velha senha nem no novo provedor. Está em você querer usar a mesma atitude para o resto da vida, sem levar em conta que a situação mudou.

Muitas pessoas continuam, pela vida afora, utilizando métodos que funcionaram no passado, na esperança de que estes as levem ao sucesso. O resultado costuma ser o fracasso.

SE O PROBLEMA É NOVO, AS SOLUÇÕES TÊM DE SER NOVAS! NÃO
ADIANTA REPETIR FÓRMULAS QUE NÃO FUNCIONAM MAIS.

O campeão está sempre atento e sabe que deve evoluir, porque há sempre uma novidade tecnológica, um novo programa de computador a ser instalado, um novo site com um novo conteúdo.

O mundo mudou e continua mudando todos os dias. A evolução tem de ser uma constante. No fundo, a maioria das pessoas pensa que as mudanças

são passageiras e que em breve tudo voltará a ser como era. Dessa forma, muitos acabam sofrendo por não entenderem o porquê de suas ideias e posturas não serem valorizadas.

Se a senha que você está usando não funciona, o primeiro passo é perceber que o site mudou.

O mundo de hoje não é igual ao de ontem. A vida se tornou um campeonato permanente: assim que uma partida termina, outra começa. É preciso abrir os olhos e ficar atento às mudanças!

Certamente você lutou muito para montar sua empresa. Mas conseguir criá-la foi apenas o início da sua aventura como empreendedor. É preciso que ela permaneça competitiva e, para isso, é muito importante ter foco no negócio e principalmente ficar atento às mudanças que ocorrem não só com os concorrentes, mas com as mudanças globais.

Você lutou muito até chegar à gerência na sua empresa. Parabéns! Mas agora está na hora de aproveitar a oportunidade e mostrar toda sua capacidade para ocupar o cargo.

É muito comum o profissional conseguir atingir seu objetivo e achar que o campeonato está ganho. Ele costuma se tornar arrogante, achando que já viu tudo e que já conhece tudo. Não percebe que à sua volta o mundo está mudando e que novos jogadores estão se capacitando para ocupar o seu lugar. Quando ocorre a primeira derrota, esse profissional é surpreendido e muitas vezes não consegue mais se recuperar.

A vida apresenta desafios cada vez maiores. E é bobagem imaginar que esse ritmo vai diminuir. Nas empresas, as equipes frequentemente se iludem pensando que, após terminar um projeto, haverá um período tranquilo. No momento seguinte, porém, aparece outro projeto, que exige ainda mais de todos.

Você já imaginou o que seria de um antivírus para computadores se a empresa proprietária não disponibilizasse atualizações regulares e ficasse

mais de um ano sem lançar uma nova versão do produto? Seria o caos, porque novos vírus surgem a cada semana.

Como o mundo não para de evoluir, é evidente que sua carreira, sua empresa e seu comportamento também devem evoluir com ele.

É possível que você esteja querendo perguntar: “Mas, Roberto, quando é que a tranquilidade do passado vai voltar?”.

O tempo não volta. Ele está sempre avançando em direção ao futuro. Temos de aprender a desfrutar a agitação do momento. Calmaria é sinal de que os negócios vão mal.

Vivemos hoje em um mundo altamente competitivo. Temos de aprender a realizar nossos projetos dentro desse cenário, levando em conta que o estresse faz parte de nossa vida e que, muitas vezes, temos de trabalhar e produzir sob tensão.

Também temos que aprender a minimizar os efeitos da tensão e do estresse, mas sem a pretensão de eliminá-los de nossa vida. Viver sem esses fatores só é possível para quem desiste do campeonato, para aqueles que preferem não correr riscos.

Tensão e estresse fazem parte do jogo. A cantora que se propõe a cantar para um público de cinquenta mil pessoas sabe que, se falhar, poderá receber uma vaia inesquecível. Mas escolhe correr esse risco para dar a si mesma a chance de ter o prazer de ser aplaudida de pé por essas mesmas cinquenta mil pessoas. Assim agem os verdadeiros campeões.

O QUE MUDOU NO CAMPEONATO

Para colocarmos em prática nossas habilidades de campeões, primeiro é necessário saber em qual campo o jogo está sendo realizado. Não dá para jogar vôlei de praia como se estivéssemos em um ginásio de esportes. Da mesma maneira, os tenistas dosam suas jogadas e mudam a postura conforme o material de que é feita a quadra: saibro, grama ou cimento.

Na vida empresarial, conhecer as características do terreno em que se atua também é fundamental, principalmente depois que o campo passa por uma reforma geral, dessas que implicam mudanças profundas na organização dos negócios.

A internet, por exemplo, mudou de modo categórico nossa forma de viver e trabalhar. Ela nos mostra onde estão as oportunidades e onde estão os problemas.

Você quer ir para Nova York? Na internet você encontra centenas de opções de hotéis, com os preços mais diversos. Isso significa que os agentes de viagem estão arruinados? Não! Eles apenas terão de aprender a trabalhar de outro jeito, de modo que ofereçam diferenciais de atendimento que os tornem úteis novamente.

A concorrência aumentou e aumenta todos os dias. A cada ano, há novos times inscritos em nossos torneios, todos eles em busca do primeiro lugar.

Para se ter uma dimensão da velocidade com que os novos times aparecem, basta observar o número incrível de novos empreendimentos no Brasil: somente entre 2000 e 2004, o número de pequenas e médias empresas cresceu 22%, subindo de 4,1 milhões para 5 milhões, de acordo com estatísticas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Seguindo o mesmo ritmo, chegaremos a 2015 com mais de 8,8 milhões de empresas de pequeno e médio portes.

Além das empresas tradicionais, grupos estrangeiros também entraram na disputa pelo mercado e investem grandes cifras para contratar nossos melhores profissionais e, com seus times turbinados, entrar na briga pelo título do campeonato.

Empresas antigas e novas são alvos das ações dos concorrentes. Todos querem ocupar um lugar ao sol e, para isso, vale xeretar o que está sendo feito no quintal do vizinho. Como a velocidade da informação é cada vez

maior, rapidamente o mercado inteiro fica sabendo dos novos projetos e das grandes estratégias de qualquer empresa.

Seu time formou um grande jogador? Logo uma empresa tentará comprar seu passe!

Todo mundo sabe quem está subindo e quem está descendo nessa gangorra.

Todo mundo sabe tudo da vida de todo mundo.

O mundo empresarial se comporta como as fofoqueiras de antigamente, que não dormiam até conferir, pelas frestas das janelas, a que horas a vizinha chegava.

A aldeia global pensada pelo sociólogo Marshall McLuhan — que no final da década de 1960 previu um futuro no qual pessoas do mundo todo estariam em contato permanente por meio de novas tecnologias — acabou controlada pelo olhar atento do Grande Irmão, descrito por George Orwell no livro *1984*.

O *Big Brother* vigia a todos, acompanha a vida de todo mundo, indica as grandes oportunidades e assinala os grandes problemas, exalta os campeões e pune os acomodados.

JORNAIS, REVISTAS, CONGRESSOS E SEMINÁRIOS DISSECAM A
VIDA DAS EMPRESAS, DOS GOVERNOS, DOS ARTISTAS E DAS
CELEBRIDADES. NINGUÉM MAIS PODE SER INCOMPETENTE
IMPUNEMENTE.

Uma atriz revelação logo se torna conhecida no país inteiro. Todos falam dela. Contudo, se ela não evoluir, após algum tempo em evidência cairá no ostracismo e perderá novas oportunidades de contratos de trabalho.

O restaurante recém-inaugurado é ótimo, os elogios fazem dele um sucesso. Mas, se a qualidade cair, as reclamações se espalharão e a clientela desaparecerá em um piscar de olhos.

Na área governamental, falhas e conchavos ganham publicidade imediata e, felizmente, os corruptos têm o rosto estampado nas capas das

revistas semanais e nos telejornais.

A velha fofoqueira, agora com roupagem moderna, não perdoa ninguém. Basta um deslize para que ela levante suspeitas capazes de acabar com a vida de qualquer um.

Quando as desconfiças sobre a saúde financeira de uma empresa se tornam públicas, mesmo que a organização não esteja enfrentando graves problemas, passa a tê-los. A suspeita faz com que clientes e fornecedores se afastem e a empresa precisa oferecer cada vez mais vantagens para continuar funcionando. O final é previsível.

Há uma multidão de olho em tudo, escolhendo os melhores e deixando de lado aqueles que não estão evoluindo. Os comentários sobre o desempenho de pessoas e empresas são constantes e ferozes. Todo mundo está cada vez mais exigente por causa da pressão permanente em que vive. O resultado é que as pessoas passam a exercer sobre as outras as mesmas pressões que sofrem. Não existe complacência com os erros alheios.

Com a divulgação contínua de seus fracassos e de suas realizações, as empresas não podem mais arcar com a incompetência dos colaboradores, sob pena de terem a imagem destruída.

NINGUÉM MAIS ESTÁ DISPOSTO A PAGAR PELA INCOMPETÊNCIA ALHEIA

O consumidor também mudou. Está mais inteligente e mais bem informado. Não aceita pagar mais que o preço justo pelos produtos.

Acabou aquele tempo em que era chique esbanjar, gastar mais dinheiro que o necessário. Terminou a época em que se colocava o desperdício na conta dos outros e se encontrava uma clientela disposta a gastar impensadamente. Hoje, ninguém paga mais por um produto que não ofereça algo a mais.

O profissional que ainda não cuida do interesse do cliente corre o risco de pagar o prejuízo com o próprio cargo. Afinal, nenhum cliente está

disposto a arcar com os erros cometidos por uma empresa que não sabe administrar seu orçamento e sua política de custos.

Antes, o restaurante incapaz de fazer um planejamento de modo que otimizasse as compras somava o preço do desperdício à conta do cliente. Se fizer isso hoje, o cliente buscará outro restaurante.

Antigamente, os custos da incompetência vinham embutidos no preço final dos produtos. Houve erro na linha de produção? Calcule o rombo e ponha na conta do consumidor. O material cirúrgico foi contaminado por descuido e tem de ir para o lixo? Acrescente na lista de débitos do paciente. A geladeira do supermercado pifou durante a noite e os alimentos estragaram? O cliente paga a conta.

O consumidor não aceita mais isso. Contudo, muitas vezes ainda mantém o péssimo hábito de não reclamar naquele exato momento. Paga a conta, quieto, mas basta colocar os pés na calçada para avisar “a velha fofoqueira” sobre a incompetência daquele estabelecimento. O castigo do empresário incompetente chega sem que exista chance de ele reparar o prejuízo.

A empresa que, apesar de oferecer bons produtos, não respeita prazos nem consegue se mostrar cooperativa é trocada por outra que atende com maior eficiência.

A fábrica sem certificação ambiental, que continua a despejar um volume exorbitante de gás carbônico na atmosfera — como se cuidar do planeta não fosse tarefa sua —, está sendo abandonada pelos investidores, combatida pela mídia e boicotada pelo mercado.

O colaborador acomodado, que vive esperando ordens do superior para cumpri-las fielmente, está sendo substituído pelo colega que revela iniciativa e criatividade.

É preciso entender os meandros da mente da velha fofoqueira, ávida por divulgar as novidades. Quando ela está feliz, é uma maravilha; mas, quando fica irritada, sai de baixo!

A COMPETIÇÃO NÃO DÁ TRÉGUA

Claro que com todos esses obstáculos continua sendo muito difícil ser bem-sucedido na vida profissional. Há cada vez mais empresas dedicadas às mesmas atividades e em busca dos mesmos clientes.

É preciso aprender a superar os concorrentes e se esforçar para realizar os desejos dos clientes, oferecendo a eles sempre algo a mais.

A internet tornou o mundo empresarial mais democrático. Autores que não eram lidos por não conseguirem furar o cerco do mercado editorial publicam seus textos em blogs e sites e também conseguem vender, pela internet, os livros que eles mesmos editam. Músicos ignorados pelas gravadoras fazem o mesmo com seu trabalho: lançam CDs independentes e disponibilizam canções para download. Produtos que não chegavam às prateleiras das grandes lojas hoje estão expostos na grande vitrine da rede, vista nos quatro cantos do mundo, e podem ser enviados para qualquer lugar do planeta.

Há espaço para ser explorado, e as ferramentas estão aí. Antigamente, 20% das empresas dominavam 80% da receita mundial. Às empresas menores, situação da maioria, restava dividir 20% da renda. Os buracos deixados pelos gigantes eram ocupados pelos pequenos. Hoje, com as possibilidades de divulgação e comercialização oferecidas pela internet, associadas às facilidades de transporte e distribuição, ninguém precisa ser o Bill Gates ou o Henry Ford para se sentir um campeão.

SER UM CAMPEÃO NÃO É PRIVILÉGIO DE QUEM TEM FAMA OU É BILIONÁRIO. É POSSÍVEL PRODUZIR, DIVULGAR, VENDER E SER BEM-SUCEDIDO NOS NEGÓCIOS, SEM PRECISAR SE TORNAR UM GIGANTE E SEM EXPULSAR OS PEQUENOS DO CIRCUITO.

Pela internet, redes são criadas para divulgar as novidades entre os clientes habituais ou que pertençam a públicos-alvo específicos. Outras são construídas para discutir tudo que possa interessar a determinado grupo de

empresários, dos melhores insumos aos fornecedores mais vantajosos. Mais além, há redes de colaboradores que anunciam suas habilidades e orçamentos; redes de produtores independentes; redes de tudo que é jeito, forma, cor e sotaque — o que mais uma vez contribui para a nova estrutura de competição de mercado.

É claro que sempre haverá disputas. Empresas de vários segmentos continuarão correndo em busca da solução mais criativa, do lançamento mais original. Só que essa odisséia se torna ainda mais intensa quando a velocidade das mudanças e o risco de sermos imitados nos perseguem o tempo todo.

Se o McDonald's está em primeiro lugar entre as redes de *fast-food*, muitas outras vão querer imitá-lo para se candidatar a ocupar esse posto. De maneira semelhante, se você apresenta um diferencial nos negócios, é bem provável que outros também queiram implantá-lo em suas empresas.

Antes não era assim. Uma empresa bem-sucedida tinha condições de monopolizar o mercado durante muito tempo, sem ter de enfrentar concorrentes à sua altura. Hoje, quando alguém descobre uma oportunidade, logo aparece outro para atirar no mesmo alvo, muitas vezes com mais precisão.

No passado, se você descobrisse uma fórmula vitoriosa, ela lhe garantia tranquilidade por longos anos. Hoje, a concorrência não dá trégua a ninguém.

Não é só no mundo dos negócios que tudo ficou mais trabalhoso. Os relacionamentos, a escolha dos alimentos e a educação dos filhos também são tarefas cada vez mais complicadas. A velocidade das mudanças não nos dá tempo suficiente para nos acostumarmos a elas.

Há pouco tempo, era mais fácil determinar como o papel de cada um deveria ser desempenhado. Atualmente, as pessoas nem sabem direito o que se espera delas. Um pai, por exemplo, sabia que era um bom pai porque o filho seguia suas orientações e, mesmo quando tinha dúvidas, conseguia que

este o obedecesse. Agora, os bons pais vivem cheios de dúvidas: “Eu não deveria ser mais firme com meus filhos? Não os estarei mimando demais?”.

Antigamente, um homem teria certeza de que era um bom marido se sustentasse a casa e a esposa lhe fosse submissa. Hoje, os casais discutem tentando encontrar uma forma ideal de ficar juntos, e são muitas as dúvidas de ambas as partes.

O que é tido como certo hoje poderá estar ultrapassado amanhã. Um novo mundo se abre todos os dias.

Só há duas formas de não participar dessa competição desenfreada. Uma é almejar muito pouco — algo como se contentar em vender bebidas em uma praia deserta. A outra é ser um fornecedor tão especial que ninguém se encoraje a entrar no seu mercado. Contudo, mesmo sendo muito especial, mais cedo ou mais tarde aparecerá alguém querendo seduzir seus clientes, oferecendo-lhes algo a mais que você.

Você conquistou uma namorada incrível? A concorrência logo tentará seduzi-la. Você descobriu um negócio espetacular? Rapidamente alguém seguirá suas pegadas.

Não perca tempo chamando-os de imitadores. Aliás, isso já tem até um nome bem elegante: *benchmarking*.

Ser imitado faz parte do negócio. Não adianta reclamar. A saída é ser competente. Ser competente para ser competitivo.

QUEM FICA PARADO É POSTE

Antigamente, como as mudanças demoravam a ocorrer, as pessoas tinham tempo para corrigir suas rotas. Era muito simples planejar. Era até possível administrar sem planejar.

Hoje, sem um planejamento rigoroso, sem o estabelecimento prévio de metas, não se consegue muita coisa. Aliás, consegue-se, sim: ser vencido pela concorrência.

Empresas e empresários que não evoluírem para conquistar novos mercados e suplantam os concorrentes serão, mais cedo do que pensam, tragados pela concorrência. Empresas que não aprenderem a se reformular, a dar respostas rápidas às novas demandas e a adiantar-se aos desejos dos clientes serão eliminadas do jogo em um piscar de olhos.

O que torna uma empresa competitiva hoje não são os mesmos atributos que o faziam alguns anos atrás. Sustentabilidade, responsabilidade socioambiental e governança corporativa são alguns dos quesitos que, nesta primeira década do século XXI, foram alçados à condição de indispensáveis ao sucesso.

Para se ter uma ideia, uma pesquisa realizada em 2005 pela Fundação Dom Cabral mostrou que 54% das empresas brasileiras exigem que os fornecedores possuam a certificação ISO 14 000 de gestão ambiental. Outro trabalho, divulgado em 2007 pela ONG britânica The Climate Group, listou 137 corporações de vinte países que se destacaram por reduzir a emissão de dióxido de carbono. Seis delas atingiram uma redução superior a 60% em seus índices. Na maioria dos casos, foi conquistada maior eficiência energética, reduzindo-se o desperdício e investindo-se em energia renovável, o que proporcionou às empresas cortar despesas ao mesmo tempo em que defendiam o meio ambiente.

Em outros tempos, esse tipo de preocupação seria tachado, no mínimo, de inútil. Hoje, faz parte da estratégia de longo prazo de toda empresa responsável e que pretenda continuar tendo sucesso no mercado.

Quer outro argumento? Desde 1999, a bolsa de Nova York conta com um índice criado especialmente para empresas socialmente responsáveis: o Dow Jones Sustainability Indexes. Desde que foi criado, seu desempenho sempre foi superior ao do índice Dow Jones tradicional, com cotações permanentemente mais altas. Por quê? Porque existem, no mundo, diversos fundos de investimento que só aplicam seu dinheiro em empresas socialmente responsáveis. Só nos Estados Unidos chega a 1 trilhão de

dólares o volume movimentado por esses grupos. E o índice funciona como uma espécie de certificado de responsabilidade social da empresa. Até 2007, a Petrobras era a única empresa brasileira na lista.

FECHAR OS OLHOS PARA A GESTÃO RESPONSÁVEL É DAR UM TIRO
NO PRÓPRIO PÉ. ISSO É UMA DAS DIVERSAS COISAS QUE O
EXECUTIVO DO SÉCULO XXI TEM DE SABER PARA GARANTIR SUA
PERMANÊNCIA NO MUNDO DOS VIVOS.

Hoje há, inclusive, cursos de pós-graduação voltados à área da sustentabilidade.

Por mais nome que sua empresa tenha, por maior que seja seu lucro, é bom você saber que ter chegado ao topo não garante sua permanência no mercado. Um bom exemplo disso você encontra na relação das quinhentas empresas mais bem-sucedidas dos Estados Unidos, que a revista *Fortune* publica desde 1955. Das cinco centenas de empresas que compunham o primeiro levantamento, apenas 71 continuavam em atividade em 2005.

Somente na década de 1980, 230 delas desapareceram — ou seja, faliram, foram banidas do mercado. Seus empresários e administradores, embora tivessem acertado a fórmula para o sucesso, em algum momento deixaram de evoluir, equivocaram-se nas decisões e jogaram fora tudo o que haviam conquistado.

A mesma tendência é apontada na versão global do ranking, publicada desde 1990. Estima-se que 25% das quinhentas maiores empresas do mundo desaparecem ou são incorporadas por alguma empresa mais poderosa ao cabo de uma década.

Os efeitos da competição são ainda mais nítidos entre aqueles que se inscrevem nesse “campeonato”, sem estarem preparados para ele. Empresários de primeira viagem são pródigos em decretar a morte precoce de suas firmas.

No Brasil, a mortalidade das novas empresas é alta. Metade dos empreendimentos quebra antes de completar dois anos de atividade, em

decorrência de erros de administração.

Pare por um momento e pense em quantas empresas você conhece que eram exemplos de sucesso e hoje não existem mais. Parece até que isso acontece de uma hora para outra, mas a falência de uma empresa é resultado de uma sucessão de erros, fruto da displicência com os clientes e, principalmente, da arrogância na hora de avaliar os adversários.

É muito triste ver tantos sonhos se transformarem em pesadelos. É lastimável ver tantos empregos destruídos porque algumas lições não foram aprendidas.

A CONCORRÊNCIA POR UMA BOA COLOCAÇÃO

A luta por uma boa colocação profissional também ficou mais acirrada. O número de profissionais preparados e capacitados para ocupar os melhores postos aumentou muito. Hoje, 20% da população brasileira tem entre 15 e 24 anos, faixa etária em que se costuma entrar no mercado de trabalho. Um milhão de jovens se formam nas universidades todos os anos, e outros cinco milhões, matriculados no ensino superior, engalfinham-se na disputa por um estágio ou por um primeiro emprego. Isso sem contar a maior parte da juventude brasileira, que abandona os bancos escolares em razão da necessidade de contribuir para o orçamento familiar ou mesmo buscando apenas ganhar o próprio dinheiro.

Como dá para ver, a quantidade de empregos aumenta menos que a quantidade de jovens ingressando no mercado de trabalho. Resultado: maior competição.

Segundo estatística da Organização Internacional do Trabalho (OIT), um terço da população mundial estava desempregada ou subempregada em 2001. E o que é pior: muitas dessas pessoas ficaram sem emprego porque as funções que executavam deixaram de existir. São lavradores substituídos por máquinas agrícolas; carregadores trocados por guindastes; gerentes que tiveram seus cargos eliminados pelos programas de reengenharia.

Na Holanda, robôs foram inventados para ordenhar as vacas. Essas ordenhadeiras mecânicas já invadiram o Brasil há algum tempo. São máquinas que não faltam ao trabalho, não entram em jogos de poder e mantêm excelente padrão de qualidade. São máquinas cujo uso implicou a dispensa da maioria dos funcionários que realizavam a mesma tarefa manualmente. Cada avanço tecnológico cria alguns empregos e elimina muitos outros. E não adianta reclamar da tecnologia, porque os próprios cientistas têm de produzir novos inventos ou correrão o risco de também ficarem para trás.

Por isso fala-se tanto em *desenvolver talentos*. Por isso fala-se tanto em *reciclagem de conhecimentos*. Não basta simplesmente desempenhar sua função com primazia, pensando que isso será suficiente para manter seu emprego. De uma hora para outra, aquela função que você executa pode deixar de existir. É preciso desenvolver sempre a potencialidade para exercer outras funções, investir na versatilidade e alimentar sempre um possível plano B, para o caso de o plano A deixar de existir.

Em vez de reclamar da tecnologia, faça dela uma aliada. Não adianta fazer como os luddistas do século XIX, que esperavam parar a Revolução Industrial quebrando as máquinas. Ou você se alia à tecnologia, ou ela vai acabar com você.

MULHERES = COMPETIÇÃO

A participação feminina no mercado de trabalho também contribuiu para aumentar a competição. No Brasil, metade das vagas já é ocupada por mulheres. Relatório publicado em 2007 pela consultoria Grant Thornton International mostrou que as brasileiras controlam 42% dos cargos de gerência no país. Segundo o Instituto Catho de Recursos Humanos, elas ocupam 20% dos cargos de presidência. Para completar, as mulheres têm sido muito bem-sucedidas em suas profissões. Por quê? Porque apresentam, em média, mais anos de estudo que os homens, demonstram grande

tenacidade e extrema dedicação ao trabalho e trazem para o mundo dos negócios duas características fundamentais: a capacidade de entender as pessoas e a polivalência.

Durante a vida, as mulheres aprenderam a conciliar os interesses do marido, dos filhos, dos pais, dos sogros, sempre atentas à satisfação de todos eles. Nas discussões com os filhos, a mãe procura estimular o diálogo, enquanto o pai prefere mandar e ser obedecido. Além de craques em lidar com sentimentos, as mulheres sabem como realizar várias tarefas ao mesmo tempo. É a tal polivalência.

Grande parte das mulheres cuida das refeições da família, leva os filhos à escola e deixa a casa arrumada antes de sair para o trabalho, onde se dedica aos interesses da empresa. Depois do expediente, é hora de pegar os filhos na escola, visitar os pais, preparar o jantar e, finalmente, ser romântica e sensual com o marido — afinal, ninguém quer ser passada para trás pela concorrência! Se ainda tiver alguma energia, ela dá uma olhada naquele material em inglês de que a empresa está precisando, antes de ir para a cama.

É de ficar cansado só de pensar em quantas coisas as mulheres fazem!

Enquanto isso, a maioria dos homens reclama que o trabalho exige muito deles.

JOVENS = MAIS COMPETIÇÃO

Além das mulheres, há ainda no mercado uma presença maciça de jovens. Eles chegam aos milhares todos os anos, porém com uma vantagem: têm a cabeça aberta para entender os negócios da maneira como estes se realizam hoje.

Muitos desses jovens são competitivos, sacrificam-se para realizar seus sonhos, têm vontade de aprender, capacidade de arriscar e grande poder de adaptação aos novos tempos — basta ver a facilidade com que as crianças aprendem a lidar com o computador. Aliás, a maioria não precisa nem sequer se adaptar às novidades, pois já foi educada nesse universo.

Pela primeira vez na história, os mais jovens vencem os mais velhos no domínio das novas tecnologias. Será que você consegue ganhar do seu filho nos jogos de computador? Ou encontrar uma música na internet em menos tempo que ele?

Se você é daqueles que ainda acreditam que os jovens são avoados e irresponsáveis, e que empresas formadas principalmente por eles não devem ser levadas a sério, pense nisso:

- Quando Michel Dell criou a Dell Computer, tinha apenas 19 anos.
- Steve Jobs era um rapaz de 21 anos quando fundou a Apple e, aos 24, iniciou o projeto Macintosh, responsável pelo lançamento do mouse (até então, todos os comandos do computador eram feitos por meio do teclado).
- Bill Gates, fundador da Microsoft, tinha 25 anos quando convenceu a IBM a adotar o sistema operacional de sua empresa.
- Nos Estados Unidos, 80% dos novos milionários entram no clube dos verdadeiramente ricos com menos de 30 anos de idade!

VETERANOS = AINDA MAIS COMPETIÇÃO

Além de enfrentar a concorrência dos jovens, é preciso encarar a experiência dos “velhos turbinados”.

Antigamente, uma pessoa de 50 anos era considerada velha. Hoje, ela pode ser encarada como um jovem que possui um importante diferencial: a maravilhosa experiência nos negócios.

O aumento da longevidade acirrou a competição. A medicina tem evoluído muito e por isso nossa expectativa de vida aumenta ano após ano. Quem se sentir velho aos 50 deve estar preparado para viver o mesmo tanto, sentindo-se um peso para a família. Como a morte tarda a chegar, as pessoas têm de conviver consigo mesmas por muito mais tempo.

ANOTE UMA MÁ NOTÍCIA:
ESTÁ CADA VEZ MAIS FÁCIL VIVER CEM ANOS.

Uma pessoa que não consegue deslancar na vida profissional terá de viver muito tempo sob pressão. Se você é inseguro, angustiado, tenso, é grande a possibilidade de ter de aguentar mais 50 ou 60 anos de insegurança, angústia e tensão. Portanto, trate de resolver suas dificuldades o mais rápido possível. Caso contrário, terá de conviver com elas por muito tempo.

Por outro lado, quem se dispuser a prestar atenção às novidades, a encarar o mundo com entusiasmo e a viver em permanente evolução terá bastante tempo pela frente para desfrutar de muita coisa gostosa.

AGORA, A BOA NOTÍCIA:
ESTÁ CADA VEZ MAIS FÁCIL VIVER CEM ANOS.

Se você aprendeu a realizar seus sonhos, ainda vai ter tempo de correr em busca de muitos outros. Se aprendeu a amar, poderá amar muito mais. Se aprendeu a apreciar um pôr do sol, vai poder fazê-lo outros milhares de vezes.

Atualmente, muitas pessoas que passaram dos 50 anos continuam trabalhando com fôlego total. Na mesma idade em que nossos avós decidiam vestir pijamas e arrastar os chinelos pela casa, muita gente hoje requer a aposentadoria e aproveita sua experiência de vida para abrir o próprio negócio. Ou escolhe desenvolver excelentes carreiras como consultor. Outras pessoas optam ainda por continuar na empresa, enfrentando de peito aberto o desafio de se manterem atualizadas, aptas a formar um time vitorioso com as novas gerações.

Para as empresas, a dica é aproveitar o que essa turma tem a oferecer e incentivá-la a aprender sempre mais. Resgatar os talentos dos bancos das praças, adiar as partidas de gamão para o domingo, investir na integração

com os mais novos e criar espaço para que os veteranos permaneçam ativos são atitudes essenciais para quem quer estar na linha de frente do mercado.

Se você é daqueles que acreditam que os idosos são cartas fora do baralho, anote isso:

- Em 2007, o mexicano Carlos Slim, controlador do maior conglomerado de telefonia da América Latina (que inclui a Claro e a Embratel no Brasil), ultrapassou Bill Gates na lista dos bilionários e se tornou o homem mais rico do mundo aos 67 anos.
- Abraham Kasinsky, fundador da Cofap (a maior empresa de autopeças que o Brasil já teve), tinha 80 anos quando vendeu suas ações e comprou uma fábrica em Manaus para produzir motos, reunindo garra e disposição para recomeçar a vida a partir de um novo projeto.
- Roberto Marinho criou as Organizações Globo aos 60 anos de idade e supervisionou todas as decisões estratégicas da empresa até os 90, quando teve de se afastar por problemas de saúde.

Esse, portanto, também é um jogo para pessoas com mais de 60 anos! Não adianta brigar contra essa realidade. Negar o valor dos idosos e tentar bani-los do campeonato é o caminho certo para a desclassificação da sua empresa. Afinal, se o regulamento garante a presença deles, se a torcida os apoia e se os resultados apresentados são encorajadores, que motivo eles teriam para pendurar as chuteiras?

Os campeões com mais de 60 têm muito a ensinar e, se encontrarem um ambiente favorável à sua permanente reciclagem, estarão aptos a continuar por muito tempo entre os líderes da tabela. Não apenas as empresas, mas também as famílias — e, é claro, a Previdência Social —, agradecerão quando todos despertarem para essa nova mentalidade.

O FUTURO É HOJE

Sabedoria e inovação continuam sendo palavras-chave para o sucesso nos negócios. Por isso, unir o veterano com o jovem é tão importante. Nesse mundo competitivo, quem não souber tirar o melhor proveito das novas tecnologias e transformar a inovação em alicerce para o crescimento da empresa será, em pouco tempo, carta fora do baralho.

A vitória é cada vez mais consequência não apenas de dedicação ao trabalho, mas também de um bom planejamento e de uma visão aguçada do futuro.

Para a maioria das pessoas, o futuro ainda não chegou. Para o campeão, o futuro já foi criado ontem e está sendo vivido hoje! O campeão está sempre à frente do seu tempo. É o inovador que, com suas criações, provoca mudanças no sistema. Quando Assis Chateaubriand montou a TV Tupi, muitas pessoas acharam um absurdo. Não viam a utilidade de uma emissora de TV em um país que nem sequer tinha aparelhos de televisão. Chatô respondeu: “Não faz mal. Quando o povo tiver um aparelho de televisão, vai ter de sintonizar a minha emissora”. Foi o que aconteceu.

O campeão está sempre aberto para o novo. Mesmo que tenha de driblar toda a marcação, acredita que vai fazer o gol.

E VOCÊ? É UM INOVADOR OU ALGUÉM QUE FICOU PARA TRÁS
PORQUE OUTRO INOVADOR ALTEROU O MERCADO?

BARATAS E DINOSSAUROS

Na Pré-História, havia milhões de dinossauros no planeta. Eram seres poderosos, fortes, dominadores. Em contrapartida, suas frágeis contemporâneas, as baratas, esgueiravam-se nas sombras.

No entanto, apesar de toda sua força, os dinossauros foram extintos. Não conseguiram se adaptar aos novos tempos e desafios. Foram tragados

por terremotos, inundações e outros cataclismos. Enquanto isso, as baratas continuaram a existir graças à sua incomparável capacidade de mutação.

Empresas, seres humanos ou relacionamentos podem ser como as baratas ou os dinossauros: capazes ou não de sobreviver às mudanças. Podem ser mutantes ou ser ultrapassados.

Tal como ensina a dura lição da Pré-História, a agilidade ganha de longe do gigantismo. Muitos citam as empresas estatais como exemplos de dinossauros. É verdade. Principalmente em países burocratizados, com monopólios e reserva de mercado, muitas dessas empresas são organizações pesadas, lentas, mal administradas, que mandam a conta dos prejuízos para a nação. Mesmo as grandes estatais que hoje registram altos índices de lucratividade e excelente desempenho tiveram de rever seus métodos de gestão para não serem tragadas pela burocracia. A Petrobras e o Banco do Brasil são os melhores exemplos. A lição surtiu efeito e, em 2007, além de ser a maior empresa brasileira, a Petrobras tornou-se a marca mais valiosa do país, segundo levantamento da consultoria inglesa Brand Finance. O Banco do Brasil ocupou a quarta posição no ranking.

Mas a lentidão, a gestão ultrapassada e a má administração não são características exclusivas das empresas estatais. Milhares de empresas privadas sofrem com os mesmos problemas e também devem aprender a lição. As sucessivas notícias de falências, concordatas e incorporações estampadas nas manchetes dos jornais mostram a amplitude do problema.

Pode ser que sua empresa seja jurássica. Se isso estiver acontecendo, é preciso ficar alerta e começar hoje mesmo a mexer na estrutura e modificar os métodos.

Para fazer a revolução dos campeões, o primeiro passo é observar se realmente você tem uma empresa-dinossauro. Eis algumas dicas para o diagnóstico.

Será que sua empresa...

- ... perde muito tempo para resolver conflitos internos?
- ... reclama dos clientes, achando que estes são um problema, e não a solução?
- ... mantém mais gente para administrar que para produzir?
- ... desperdiça demais?
- ... não escuta o mercado?
- ... despreza a concorrência?
- ... tem uma equipe desunida?

Em geral, as empresas-dinossauro são criadas por pessoas que não se adaptam aos novos tempos — os famosos líderes-dinossauro, que preferem bajular o chefe em vez de procurar competência na empresa. Os profissionais-dinossauro vivem fora da realidade.

As frases prediletas deles são:

- Sempre fiz desse jeito e sempre deu certo.
- Essas dificuldades já vão passar.
- Eles sempre vêm com uma nova proposta, mas depois fica tudo na mesma.
- Sou assim e não vou mudar.
- Não se mexe em time que está ganhando.
- Esse negócio de internet não é comigo.
- Não gosto de lidar com gente.
- Sei o que estou fazendo.
- O problema é a equipe, que não assume responsabilidades.

Líderes-dinossauro constroem empresas acomodadas, que se mantêm no mercado por obra e graça da inércia. A ilusão permanece até que uma empresa competitiva aparece no caminho.

A era do meio-termo acabou. Ou a empresa é um modelo de eficácia, ou um modelo de fracasso. E ao empresário só restam dois caminhos: o do êxito ou o do naufrágio.

Sem meio-termo nem meios princípios! Os princípios têm de ser sólidos, porque serão a base das vitórias duradouras.

Os competentes encontram sempre um caminho para o sucesso.

OS QUE SE ACOSTUMARAM A VIVER RECLAMANDO DA SORTE E
REIVINDICANDO PRIVILÉGIOS SÓ PODEM UTILIZAR UMA SAÍDA: A
PORTA DOS FUNDOS.

As empresas têm apenas uma opção para buscar e manter o sucesso: criar a mentalidade de campeãs, transformando discursos em realizações.

Os executivos não podem mais deixar tudo como está “para ver como é que fica”. Exige-se deles a mesma visão e iniciativa do empresário bem-sucedido, além de comprometimento total e espírito de liderança pleno.

Até as dimensões perderam, em parte, o sentido. Uma empresa de pequeno porte pode ostentar um lucro comparável ao de um grande complexo empresarial. Basta que acerte a dose, oferecendo o que o mercado quer — e precisa — ao preço que ele esteja disposto a pagar.

EM VEZ DE RECLAMAR, BATALHE

A ideia de que vivemos em clima de competição aborrece muita gente. A maioria das pessoas prefere reclamar de tudo, o tempo todo, em vez de canalizar suas energias na superação dos problemas e correr atrás do sucesso. Choram as pitangas como se cara feia fosse o suficiente para resolver qualquer dificuldade.

Os resultados que conseguimos obter não são decorrência de nossos desejos, mas do comprometimento que temos com eles. A vida não é a materialização de propostas, mas o resultado de nossas ações.

Há quem goste de pensar que está caminhando sozinho por uma estrada, como se não houvesse mais ninguém no mundo. Aliás, era exatamente assim que se encarava o mundo dos negócios antigamente. As opções eram poucas, e parecia que cada empresa constituía uma espécie de ilha, cercada de consumidores por todos os lados. Era melhor? Para o consumidor, que não tinha escolha, era pior. Quantas vezes os lojistas não tratavam os clientes agindo como cambistas em dia de show dos Rolling Stones: “Se quiser, pega; se não quiser, tem outro na fila”?

Acabou a época do desprezo pelo cliente. Agora o cliente simplesmente vai ao concorrente se não for bem tratado em sua empresa. O cliente está cada vez mais apto a escolher o melhor.

Se tivermos clara a ideia de que criamos nossos resultados em um ambiente competitivo, poderemos diminuir muito a tensão e maximizar nossas chances de sucesso.

Exatamente como um atleta. Quando está bem preparado, ele se desgasta menos, mesmo sabendo que terá de enfrentar um oponente que tem o mesmo objetivo: vencer. Ele tem consciência de que a disputa faz parte da vida. Sabe que o oponente vai querer anular suas melhores jogadas e explorar seus pontos fracos. Sabe que seu trabalho é cheio de desafios. Em vez de reclamar, ele batalha, planeja as jogadas, suar a camisa a cada minuto. Ele sabe que sua carreira depende de resultados. Não tem ódio dos adversários nem os despreza. Admira suas qualidades, aprende com eles e tem prazer em superá-los.

Nós todos sabemos que a competição faz parte de nossa vida desde a concepção. Mas, no fundo, continuamos com a ideia de que andamos sozinhos pela estrada, sem ser ameaçados por quem quer que seja. Quando alguém nos supera, ficamos chateados por ninguém nos ter avisado de sua presença em nosso encalço.

O vencedor tem o sentido da competitividade, sabe que seu objetivo é a vitória. Sabe também que é inevitável que o time campeão tente conquistar novamente a vitória na próxima temporada e ampliar seus horizontes para campeonatos nacionais e mundiais.

Mais uma vez, pela conduta das empresas e dos empresários, podemos observar quem são os campeões. Certamente não são aqueles que vivem se queixando das novas dificuldades e que procuram justificar sua incompetência. Estes preferem sonhar com o passado a desenvolver sua competência.

UMA EMPRESA TEM DE EVOLUIR SEMPRE

Isso não significa que ela não possa continuar pequena. Um dos melhores restaurantes que conheço continua sensacional porque os donos têm resistido à tentação de aumentar o número de mesas.

Se essa for sua vocação, não há por que crescer. Abrir filiais ou contratar mais funcionários não são caminhos obrigatórios. No entanto, o que não se pode deixar de fazer é evoluir: melhorar produtos, aprimorar o atendimento e, principalmente, renovar. Clientes não apreciam o cheiro de bolor que exala da cabeça das pessoas que não têm prazer em evoluir no que fazem.

Renovar é palavra básica no vocabulário dos campeões. Eles são movidos pela sede de novos desafios. Não se interessam pelos velhos e conhecidos caminhos. Querem sempre mais. Procuram novas trilhas, em busca de aprendizado, realização e aventura.

Quem não se entregar à paixão pelo campeonato viverá sempre como coadjuvante, lamentando as oportunidades perdidas. Contudo, sempre existe a possibilidade de a pessoa despertar, aposentar o pijama e ir atrás de novos desafios.

A capacidade do ser humano de recriar a vida é impressionante. Muitas vezes, ver-se ultrapassado é apenas o ponto de partida, de onde a pessoa decide jogar tudo para o ar e se permitir começar de novo. E ter coragem de fazer a revolução dos campeonos.

O SAPO NA PANELA

Na vida, as pessoas podem aprender pelo amor ou pela dor. Infelizmente, muitas só acordam quando são expostas à dor. Precisam sentir a dor de ser demitidas ou de ter de fechar a própria empresa para perceber que uma mudança precisa ser feita na forma de trabalhar. O efeito é algo parecido com o que acontece com o sapo da seguinte experiência.

Quando se coloca um sapo em uma panela funda com água fria, ele fica curtindo a água, sem preocupações. No entanto, no momento em que a água começa a esquentar aos poucos, o sapo quase não percebe. E, quando a água ferve, embora o sapo comece a se desesperar, já não tem mais forças para escapar — é tarde.

Todavia, em outra situação, quando o sapo é jogado direto na água fervente, a dor imediata faz com que ele reúna forças para dar um salto e escapar da morte certa.

Foi algo semelhante o que aconteceu com o Brasil nos primeiros anos da década de 1990. O susto com a brusca abertura do mercado nacional e o temor de que a concorrência estrangeira invadisse nossos espaços levaram os empresários brasileiros a dar uma resposta rápida à nova situação. Hoje, sabemos que a abertura econômica foi o susto necessário para que nossos empresários se conscientizassem da necessidade de criar no país uma mentalidade de excelência profissional.

Quem não ouviu o toque desse despertador foi obrigado a pagar, com a quebra dos próprios negócios, o preço da falta de iniciativa.

Também a queda do dólar nos anos seguintes exigiu prontidão dos empresários, principalmente dos exportadores, para que se buscassem novas

formas de lidar com a política de custos.

Hoje, são dois os grandes problemas que assustam as empresas brasileiras, os quais, se mal administrados, poderão cozinhar alguns sapos na panela da nossa economia: um deles é a concorrência com os produtos chineses — que se vence com associativismo e barateamento de insumos. O outro é a concorrência desleal representada pelos produtos piratas disseminados pelo país. A pirataria provoca a morte precoce de muitas empresas de tecnologia e entretenimento em atividade no Brasil e deve ser combatida não apenas com fiscalização, mas especialmente com educação.

O Brasil tem milhões de exemplos de como um desafio, um risco iminente, pode inspirar um salto para a excelência.

Em minhas viagens pelo interior do Brasil, não me canso de conhecer exemplos de empresas revolucionárias que criaram modelos de excelência. Embora até mesmo o nome de muitas dessas cidades eu tenha conhecido apenas quando fui convidado a dar uma palestra por lá, nas plateias sempre encontro pessoas conscientes de sua importância na revolução dos campeões. Pessoas felizes de proporcionar crescimento à sua região. Orgulhosas em ajudar os companheiros a aprender (e empreender). Pessoas que são exemplos para a comunidade — e a cidade toda torce por elas.

SÓ RESOLVEMOS OS PROBLEMAS QUANDO SOMOS MAIORES QUE
ELES. SE OS PROBLEMAS ESTÃO AUMENTANDO, TEMOS DE SER
MAIORES AINDA!



2

SUA VIDA É CONSEQUÊNCIA DO QUE VOCÊ É

Nosso casamento,
nossos filhos,
nossos amigos,
nossa empresa,
nossos colaboradores —
tudo reflete a maneira como lidamos com as coisas.
Para mudá-los, o caminho mais eficaz
é mudar a nós mesmos.

Apreendi esta história no Himalaia. Contou-me uma mestra que pai e filho caminhavam em silêncio por uma trilha na montanha. De repente, o menino caiu, machucou-se e gritou:

— Ai!

Para sua surpresa, ouviu sua voz se repetir em algum lugar da cordilheira:

— Aiii...

Curioso, perguntou:

— Quem é você?

Recebeu como resposta:

— Quem é você?

Contrariado, gritou:

— Seu covarde!

E escutou:

— Seu covarde!

Gritou mais uma vez:

— Seu perdedor!

Escutou:

— Seu perdedor!

Em seguida, olhou para o pai e perguntou, aflito:

— O que é isso?

O homem sorriu e disse:

— Meu filho, sente-se ali e preste atenção. — Então, o pai gritou em direção à montanha: — Eu amo você!

Os dois escutaram:

— Eu amo você!

— Eu admiro a sua garra!

A voz respondeu:

— Eu admiro a sua garra!

De novo, o homem gritou:

— Você é um campeão!

A voz repetiu:

— Você é um campeão!

O menino ficou espantado e perguntou:

— Pai, o que é isso?

E o homem explicou:

— As pessoas chamam isso de eco, mas, na verdade, isso é a vida. Ela sempre devolve o que você lhe dá. Para mudar as palavras que ecoam ao vento, é preciso mudar as palavras que saem do seu coração. Da mesma forma, a vida é também como um espelho. Não adianta quebrá-lo quando ele mostra um rosto de que você não gosta. Mude seu rosto, suas atitudes e ações, para que sua vida seja do jeito que você gostaria. Nossa vida é simplesmente o reflexo, ou o eco, das nossas ações.

Se você quer mais amor no mundo, crie mais amor no seu coração.

Se você quer mais competência de sua equipe, desenvolva a própria competência.

Tanto no plano pessoal quanto no profissional, a vida vai lhe dar de volta o que você deu a ela.

Sua empresa é você. Sua vida não é uma coincidência — é consequência do que você é e faz. Tem a sua cara e é exatamente do tamanho da sua visão do mundo.

Tudo que seus colaboradores fazem é de sua responsabilidade. É você quem os contrata, orienta e treina. O trabalho deles tem sempre um objetivo: agradar a você. Se percebem que você valoriza a criatividade, eles ousam. Ao entenderem que você despreza a desorganização, se organizam. Quando descobrem que você é centralizador, largam tudo nas suas mãos, para “alimentar” sua fome de poder e deixar que você assuma tudo sozinho — tanto os acertos quanto os erros.

É por isso que você pode trocar de colaboradores, mudar seus controles, gritar com todo mundo, culpar quem quer que seja, mas as situações se repetem. As mesmas situações — sempre.

A única saída que realmente funciona é... mudar a si próprio.

Se você diz “Não aguento minha equipe; todos vivem dando desculpas o tempo todo”, pare e observe se você também não está sempre se desculpando: “Com esse governo... Com essa crise... Com essa concorrência...”.

Se você acha sua equipe incapaz, será que não foi você que não teve a capacidade de formar uma equipe mais capaz?

Quem planta milho, colhe milho. Se você está colhendo problemas, pode ter certeza de que plantou problemas. A vida de uma pessoa só muda quando ela se dispõe a mudar interiormente.

*O amor que você quer encontrar nos outros,
a paz que reclama e tenta encontrar...
dependem de você.*

*O diálogo, base de toda convivência,
também depende de você.*

O caminho para a renovação depende de você.

*A realização que você julga especial
depende de você.*

*A organização que você tanto apregoa
depende de você.*

*Ponderar, queixar-se ou produzir,
atrapalhar ou servir,*

*desprezar ou valorizar,
revoltar-se ou colaborar,
adoecer ou curar,
rebaixar ou elevar,
monologar ou dialogar,
ensimesmar-se ou se abrir,
estacionar ou progredir...*

*tudo é uma questão de escolha.
E essa escolha depende unicamente de você.*

Poema maçônico

Na verdade, a cada minuto você escolhe como vai ser a sua vida. Seu destino é criado com base em cada decisão tomada.

Muita gente, no entanto, tem medo de decidir e de assumir as consequências de seus atos. Fica com medo de arriscar e não acredita na própria capacidade de realização.

Em geral, são pessoas que, na infância, escutaram muitos “nãos” (“Não se atreva!”; “Não dê palpite em assuntos que você não conhece”; “Você não pode fazer isso!”). Aprenderam, portanto, a reconhecer somente aquilo que *não* querem fazer ou *não* se sentem capazes de fazer.

— Só sei que não quero lidar com números.

— Só sei que não quero ninguém mandando em mim.

— Só sei que não quero trabalhar com meu pai.

Essas são pessoas firmes na ideia do que *não* querem fazer, mas completamente indecisas sobre o caminho a seguir. Vivem se torturando, sempre insatisfeitas, reclamando de tudo. Falam que vão mudar, mas jogam seu tempo fora reafirmando apenas aquilo que *não querem*.

Outras pessoas não conseguem decidir porque se mobilizam com base apenas no que os outros pensam. Querem agradar aos outros, mas não conseguem agradar a si mesmas.

Não desperdice sua vida procurando aprovação alheia. Descobrir o que se quer fazer é fundamental.

Definir o que se quer facilita a vida.

Mas ainda há muita gente que não define o que quer porque pensa que, para realizar um sonho, precisa abdicar de outro. Ficam na dúvida: “Trabalho ou casamento?”; “Filhos ou carreira?”; “Viver bem ou guardar dinheiro?”.

Ao contrário dos nossos avós imigrantes, que tinham de decidir entre comer no almoço ou no jantar, hoje raramente precisamos eliminar coisas importantes de nossa vida para realizar outras igualmente importantes. Contudo, muitas mulheres ainda abrem mão de ter filhos para se dedicar à vida profissional. Muitos homens ainda abrem mão do casamento para fazer carreira. Muitas pessoas ainda abrem mão dos prazeres da vida para acumular dinheiro.

Não abra mão do que é importante para você.

PARA A EMPRESA CRESCER, OS LÍDERES TÊM DE CRESCER PRIMEIRO

Se quer que seus resultados mudem, você precisa mudar antes.

Para o homem de muita coragem, arriscar perder o que conquistou não representa um problema, pois ele sabe que a conquista não foi obra do

acaso, mas resultado da própria capacidade.

No entanto, saber que a própria capacidade determina o tamanho das conquistas faz com que ele sempre procure crescer antes de iniciar uma nova empreitada.

O campeão sente fascínio por novas conquistas, não para receber novos aplausos, mas para conhecer e aprimorar sua força.

Estar vivo é estar em crescimento permanente. Por isso se diz que uma pessoa está crescendo ou morrendo. A acomodação é o último estágio antes da morte psicológica!

Mas crescer realmente dá trabalho. Por certo, por esse motivo muitos preferem a mediocridade. Como disse o teatrólogo francês Jean Giraudoux: “Somente os medíocres estão sempre em seu máximo”.

Crescer significa deixar o conforto, para ousar uma nova dimensão de vida — e a maioria das pessoas tem medo de perder a comodidade. São muito apegadas aos hábitos, mesmo em situações angustiantes.

Crescer significa lançar-se ao desconhecido. Às vezes, isso quer dizer mudar todo o negócio para que sua empresa possa dar um salto qualitativo.

Crescer não é para covardes!

Crescer significa aprender a escutar. Quando um amigo, chefe, subalterno ou cliente nos faz uma crítica, é fundamental oferecer também o outro ouvido: “O que mais você tem a me dizer?”.

Quando retrucamos a crítica, baseados no “olho por olho, dente por dente”, perdemos a oportunidade de demonstrar que estamos interessados em crescer e mostramos ao outro que sua opinião não é importante. Acontece que, por mais desagradável que pareça o que escutamos, por mais confusos que sejam os comentários que nos chegam, sempre poderemos perceber algo que ajudará a melhorar nossa atuação.

Se você quer ter diálogos honestos e transparentes com sua equipe, deve estar preparado para ouvi-la falar das coisas que a incomodam. Mas você também pode optar simplesmente pelo “Eu mando e vocês obedecem!”. É

muito mais fácil. Só que, então, seu maior desafio será obter bons resultados com uma equipe sem iniciativa.

Crie condições para as pessoas manifestarem opiniões a seu respeito, mesmo que elas sejam duras.

Quando fizer uma pergunta, ouça a resposta. O importante não é quem fala, mas quem escuta e o uso que faz do que escutou.

Quando alguém ouve uma crítica e reage de maneira agressiva, ou tenta se justificar como se nada pudesse macular sua imagem de perfeição, perde a oportunidade de crescer.

Um campeão cresce sempre, não importa que situação enfrente.

Um sacristão analfabeto viveu muitos anos ajudando um padre, que acabou morrendo de velhice. Quando o substituto do padre apareceu, pediu ao sacristão que escrevesse um relatório de suas atividades. Então, o sacristão disse:

— Não sei ler nem escrever.

O novo padre não teve dúvidas ao dizer:

— Não posso ter um analfabeto como auxiliar. O senhor está demitido.

Chateado, o pobre homem saiu da igreja muito triste, querendo fumar um cigarro. Mas não conseguiu, porque não tinha dinheiro para comprar um maço inteiro. Foi então que lhe veio a ideia de passar a vender cigarros por unidade, em um bairro pobre. Assim pensou, assim fez. A partir daí, surgiu um pequeno negócio, que foi crescendo, e cresceu tanto que o antigo sacristão passou a valorizar as próprias ideias, investiu em novos projetos que imaginou e se tornou um rico empresário.

Um dia, ao fechar um contrato com um banco, o gerente pediu a ele que verificasse se as cláusulas estavam corretas. Ele admitiu que não sabia ler, e o gerente se espantou:

— Mesmo sem saber ler, o senhor é um empresário competente, um autêntico vencedor. Imagine aonde teria chegado se soubesse ler!

A resposta foi imediata:

— Eu não teria passado de um simples sacristão.

Crescer também significa aceitar que, muitas vezes, perder faz parte do jogo. O campeão sempre aproveita as derrotas como estímulo para evoluir.

A HORA DA INCOMPETÊNCIA

Durante o crescimento, todas as pessoas chegam a um estágio em que se tornam incompetentes. É o caso, por exemplo, do gerente que, promovido a diretor, não consegue criar um bom projeto para a empresa; ou do ótimo vendedor que, promovido a gerente de vendas, fracassa no novo cargo; ou do pequeno empresário que naufraga ao abrir filiais.

Esse processo não acontece apenas na vida das pessoas, mas também na vida das empresas que desenvolvem projetos para os quais não estão capacitadas. Por exemplo: uma empresa faz seu planejamento estratégico e percebe que, para crescer, é importante abrir uma filial em outro país. Abre a nova filial, mas os resultados ficam aquém do esperado. Uma microempresa começa a se tornar grande, porém não cria a base administrativa necessária para crescer.

De repente, o paraíso das comemorações se transforma no inferno das derrotas. As coisas param de funcionar e começam os conflitos. É, meu caro, você está atravessando a fronteira da incompetência! Suas vitórias o conduziram a um lugar onde você não sabe exatamente o que fazer. Você foi o campeão da segunda divisão, mas agora que está na primeira descobre que é incompetente. E, caso não se cuide, logo será rebaixado.

Você certamente deve estar retrucando: “Mas, Roberto, sempre fui competente!”.

É verdade. Você tem razão. O problema é que você não percebeu ainda que entrou no seu estágio de incompetência. O campeonato é outro, há novas equipes no campo, o regulamento mudou. Quando isso acontece, é

preciso tomar cuidado para não cair de vez. Às vezes, aquele grande vendedor faz tanta bobagem como gerente de vendas que sua demissão se torna a única alternativa para a empresa. E aí nem gerente nem vendedor. Às vezes aquela microempresa, modelo de administração, transforma-se em um fracasso ao crescer. E vai à falência, sem ter chance de voltar sequer a ser uma microempresa.

Há pessoas que ficam tão assustadas em encarar a própria incompetência — mesmo que temporária — que preferem viver a vida apenas onde se sentem competentes. Não têm capacidade para ampliar seu nível de competência e desbravar novos horizontes. São vendedores que sentem medo de uma promoção a gerente; são jornalistas que nunca querem um cargo de direção; são engenheiros que não ousam ter o próprio negócio.

Não é difícil saber quando alguém está entrando em sua zona de incompetência. O primeiro sintoma é o estresse. Quando se pergunta a uma pessoa nessa situação por que ela anda estressada, a resposta infalível é: “Estou trabalhando demais”. Mas trabalho não causa estresse! Trabalho causa cansaço. Se você descansa durante todo o fim de semana e continua estressado, atenção: você pode ter entrado na sua zona de incompetência. Nesse caso, analise a situação, busque ajuda, estude e procure se capacitar para o novo desafio.

Saber ampliar as próprias capacidades é o melhor requisito para viver uma vida plena. Pensando assim, você estará mais bem preparado para vencer a assustadora hora da incompetência.

Eis alguns lembretes:

- Tome consciência de que entrou em uma situação para a qual não está preparado.
- Conscientize-se do desafio natural que representa enfrentar algo novo.
- Procure orientação com quem conhece o assunto.

- E aceite essa orientação para melhorar a sua competência.

NÃO TENHA REINVENTAR A RODA

*Se estar certo é o seu objetivo,
achará erros no mundo
e procurará corrigi-los.*

Mas não espere por paz de espírito.

*Se paz de espírito é o seu objetivo,
procure pelos seus erros
em suas crenças e expectativas.*

*Procure mudá-las,
não mudar o mundo.*

E esteja sempre pronto para estar errado.

Lao-Tsé

Muita gente diz que quer aprender, mas se recusa a aceitar a orientação de quem é mais experiente. Dizer “não sei” é difícil, e esse é um dos grandes problemas dos brasileiros. O brasileiro tem uma dificuldade imensa em admitir que não sabe algo.

Algumas pessoas me perguntam por que não conseguem se concentrar nos estudos. Digo a elas que reflitam sobre a pretensão. Muitas pessoas pensam que já sabem tudo. Por isso, quando se dispõem a estudar, não encontram motivação. É pura falta de humildade. Reconhecer que não sabemos algo é talvez o passo mais importante para crescer. Confúcio dizia que o mar recebe a homenagem de todos os rios porque se coloca em um nível abaixo deles.

Se você não sabe algo, mas assume ares de *expert* no assunto, só vai continuar na sua santa ignorância — que, aliás, de santa não tem nada.

Há basicamente duas maneiras de aprender: a primeira é descobrir tudo sozinho e arcar com todas as consequências e custos. Existem coisas que a gente só aprende assim. É por isso que os mestres do Oriente dizem que há coisas que você tem de aprender, mas ninguém pode lhe ensinar — como amar o próximo ou valorizar a vida.

A segunda maneira é pedir ajuda a alguém que já sabe o que você quer aprender. Então, novas possibilidades se abrirão. Todavia, para utilizar esse caminho, precisamos saber pedir. É preciso pedir com clareza, porque ninguém é obrigado a adivinhar nossas dúvidas e descobrir o que queremos. Também é preciso ter humildade para se colocar na posição de aprendiz e ser sábio ao escolher os orientadores mais adequados.

Um livro, um bom professor, um curso, um estágio podem encurtar o caminho e facilitar bastante seu aprendizado. Muitas vezes, um especialista é capaz de multiplicar por dez seus resultados apenas com uma pequena orientação.

É fundamental não repetir os erros que muita gente já cometeu. Não desperdice esforços com pseudossoluções que já se mostraram ineficazes. Não gaste seu tempo reinventando a roda. Aproveite os erros dos outros. Se for para cometer erros, pelo menos cometa erros diferentes.

O problema é que apenas uma minoria gosta de aprender. Pior: muita gente quer ensinar aquilo que não sabe. Isso costuma não funcionar muito bem.

Um dos ensinamentos que procuro passar aos meus filhos é que busquem um professor sempre que quiserem aprender algo importante. Existem cursos de informática, inglês, administração, tênis e milhões de outros para encurtar nosso caminho. Tempo é vida. E alguém que lhe transmite segredos facilita a procura. Ao mesmo tempo, você se sente bem em relação à sua capacidade de aprender.

Se você encontrar alguém disposto a lhe ensinar algo, aproveite — e procure recompensá-lo. O tempo das pessoas é importante e precioso e alguém gastar seu tempo com você é algo muito especial. Então, não desperdice o tempo de ambos querendo ensinar seu professor, nem tentando cativá-lo pela simpatia. Ele não está lá para ser simpático ou bonzinho, mas para ajudar você a aprender o que ele sabe.

QUEM TEM MEDO DE PENSAR?

Muitas pessoas não aprendem e não crescem porque não querem pensar. Quanto mais nosso cérebro é exigido, mais poderoso fica. Quanto menos exigido, mais preguiçoso. Por isso os desafios são tão importantes. Apresente sempre um desafio ao seu cérebro e ele vai agradecer, pois receberá mais sangue, ficará mais sadio e bem-disposto.

Henry Ford dizia: “Pensar é uma atividade realmente trabalhosa; por isso poucas pessoas a executam”. Há uma história a respeito dele: certa vez, um funcionário apresentou-lhe um projeto e Ford o remunerou com o equivalente a três dias de trabalho. Quando o colaborador saiu da sala, Ford jogou o projeto no lixo. A secretária, então, perguntou-lhe o motivo de haver remunerado o funcionário por um projeto que não servia. Ele respondeu: “Não o recompensei pelo projeto, mas por ter pensado e mostrado interesse em nossos resultados”.

Ele estava certo. Ao contrário do funcionário de Ford, muita gente detesta pensar. Como observou o consultor organizacional norte-americano Bob Pike, “3% pensam, 7% pensam que pensam e 90% pensam que não têm de pensar”.

Crie uma dinâmica de utilização de cérebro em sua empresa. Cérebro é como músculo: quanto mais você exercita, mais poderoso fica.

No início, o pessoal estará enferrujado. Mas logo os resultados começarão a aparecer.



3

A TRAJETÓRIA DO CAMPEÃO

Para o homem de visão, recolher o lixo das ruas não o incomoda, pois ele sabe que isso faz parte da tarefa de tornar o planeta mais belo.

Tornar o planeta mais belo, no entanto, não fascina o homem de pouca visão, pois ele sabe que esse desejo traz consigo o trabalho de recolher o lixo do caminho.

Para criar um mundo onde as realizações sejam obras do coração, existe um caminho de desafios. E a única maneira de ele ser percorrido com tranquilidade é nos concentrarmos no objetivo, e não nos obstáculos.

Campeões não nascem sabendo. E não são feitos da noite para o dia. Existe um longo caminho a percorrer até alcançar as vitórias, e nem sempre o percurso é fácil. Mas qualquer um de nós, se tiver vontade e determinação, pode chegar lá.

Muitas vezes, no início desse caminho, alguns experimentam o gostinho do sucesso e logo passam a ser vistos como grandes promessas. Nessa hora, por vaidade ou falta de experiência, já se consideram vencedores e acham que isso é suficiente. A ilusão de serem meninos prodígios faz com que não percebam que as vitórias são construídas com suor, muito estudo, planejamento e estratégia.

Quando jovens profissionais me procuram para uma orientação, meu primeiro conselho é:

— Trabalhem pelo menos dez horas por dia, durante três anos. Trabalhem as oito horas do expediente normal e dediquem outras duas ao desenvolvimento de novos projetos e à procura de soluções para os problemas da empresa.

— E depois, Roberto?

— Passem a trabalhar doze horas diárias.

Não conheço nenhum campeão que não seja dedicado ao trabalho. Trabalhar intensamente e dedicar-se de corpo e alma à tarefa desempenhada é fundamental.

Quando menino, eu gostava de assistir aos treinos do Santos Futebol Clube. Sabe quem era o último a sair dos treinos? Pelé, o maior jogador de futebol de todos os tempos. Eu me perguntava por que o melhor de todos se dava ao trabalho de treinar mais que os outros. Afinal, ele já era o rei do futebol. Hoje sei que ele era o rei (e continua sendo) exatamente porque, além de ter um talento incomparável, treinava mais que os outros. Dedicação cria concentração, autoconfiança, disciplina, determinação, tranquilidade — os verdadeiros alimentos dos campeões.

Sorte só existe para aqueles que lutam. Como dizia Thomas Jefferson: “Valorizo muito a sorte e percebo que, quanto mais trabalho, mais sorte tenho”. A sorte é consequência de fazer o que tem de ser feito. Azar é o resultado da falta de compromisso.

A imersão no trabalho proporciona uma segurança que vai diferenciar você dos outros. É como fazer um curso intensivo de inglês em Londres, quando a maioria das pessoas faz duas aulas por semana no Brasil, raramente com mais de uma hora por aula. É impossível comparar os resultados.

Entre os ingredientes básicos para o crescimento profissional está o empenho.

“Mas trabalhar dez ou doze horas por dia não é muito tempo?!”

Sem dúvida. Para quem não está apaixonado por seu trabalho. No entanto, para quem trabalha com paixão, esse é um tempo normal.

A única maneira de ser feliz no trabalho é descobrir que trabalhar é prazeroso. Precisamos ter paixão pelo que fazemos e procurar conhecer tudo o que estiver relacionado à nossa atividade. Trabalhar não é somente ficar oito horas por dia na empresa, visando apenas receber o salário no final do mês. É muito mais. É realizar uma paixão. E as paixões exigem compromisso — pois a paixão que não é cuidada se transforma em frustração.

Às vezes algumas pessoas me perguntam se essa conduta não implica sacrificar o relacionamento com os filhos. Na realidade, isso sacrifica o convívio com os filhos durante um ano ou dois, mas depois o liberta. E é muito melhor sacrificar um pouco mais por certo período de tempo do que sacrificar durante a vida toda. Muitos que não se entregam ao trabalho com o pretexto de não sacrificar a vida com os filhos não têm dinheiro nem sequer para matriculá-los em uma boa escola, ficam irritados se as crianças pedem um brinquedo ou não podem levá-las ao teatro por falta de verba. Será que isso não é sacrificar o relacionamento?

Fundamental é saber separar a hora do trabalho da hora das brincadeiras com os filhos. O maior problema não é quando os pais estão longe de casa, mas quando voltam para casa, dão um beijo formal nas crianças e correm para o computador ou para a TV.

Quando estiver trabalhando, dedique 100% de sua atenção e energia ao trabalho. Mas quando estiver em casa esteja presente, brinque com seus filhos e curta-os totalmente.

Não acho que se dedicar doze ou catorze horas por dia ao trabalho deva ser uma rotina permanente — a não ser que esse seja seu único objetivo na vida. Também não acredito que se dedicar intensamente ao trabalho seja sacrifício, quando isso é feito com tesão, quando o trabalho é seu combustível para a vida.

Muitas vezes, vejo pessoas que usam os filhos como desculpa para não evoluir: “Não trabalho mais por causa dos meus filhos”; “Não estudo inglês por causa das crianças”. Essas pessoas são as mesmas que, no futuro, responsabilizarão os filhos por suas frustrações.

Os filhos devem servir de inspiração para lutarmos, e não como desculpa para nos acomodarmos. Cabe a você encontrar a dose certa de descanso e a dose certa de dedicação ao trabalho. Cabe a você descobrir que vida pessoal e vida profissional não são antagônicas, como muita gente pensa, mas que se completam, como o prato principal e a sobremesa.

Claro que é importante cuidar da saúde, desacelerar quando o ponteiro ultrapassar os limites. Mas a única pessoa capaz de descobrir quais são esses limites é você mesmo.

Viver em equilíbrio não é viver a 20 quilômetros por hora. Viver em equilíbrio não é abdicar da competição. Viver em equilíbrio não é abrir mão do trabalho e de novas conquistas profissionais em nome da família.

Viver em equilíbrio, por mais óbvio que seja, é aprender a equilibrar tudo isso.

O PRAZER É DE TODOS

Trabalhar ou fazer negócios com você deve ser um prazer para seus clientes, fornecedores e colaboradores.

Os campeões sabem que o cliente volta quando se sente satisfeito, que o fornecedor atende melhor quando se sente valorizado, que o colaborador produz mais quando se sente feliz.

Mas como conseguir isso? O mundo está cheio de exemplos:

- ATENDIMENTO PERSONALIZADO. Não é uma sensação deliciosa quando lhe chamam pelo nome?
- AQUELA ATENÇÃO EXTRA. Não é o máximo quando o dono do restaurante oferece um licor de presente? Não dá vontade de levar os amigos lá, para que todos vejam como você é bem tratado?
- SURPRESAS AGRADÁVEIS. Não é ótimo ir a uma loja para trocar uma camisa, imaginando que será uma batalha, e o vendedor lhe diz que não há problema nenhum e o atende com um belo sorriso? Não dá vontade de voltar lá e comprar mais alguma coisa? Sem dúvida que sim!

O campeão tem vontade de dar o máximo de si porque não sabe viver de outra maneira. Enquanto os outros perguntam “Será que já está bom?”, ele sempre pergunta: “O que mais posso oferecer?”. Então, trabalhar com ele é uma constante e gostosa surpresa, pois, enquanto os outros pensam que já chegaram, ele sabe que é hora de dar uma nova largada, rumo a novos patamares de qualidade de atendimento.

Ainda há quem veja seus funcionários ou clientes como malandros, como gente que só quer se aproveitar de sua boa vontade. Por isso, “não dão moleza”. Não oferecem a eles nada a mais, porque pensam que serão enganados, que serão explorados. Esquecem-se, porém, de algo elementar: caso sejam realmente enganados, passados para trás por alguém, não há problemas. O prejuízo será infinitamente menor que os ganhos que virão a partir das pessoas satisfeitas com sua postura mais justa.

Os campeões tratam bem não só os clientes, mas todos aqueles que convivem com eles. Sabem que seus resultados dependem da motivação dessas pessoas e de quanto elas se sentem respeitadas.

O maior lucro que uma empresa pode obter é aquele proporcionado por pessoas felizes com o que fazem.

ORGULHO DO SEU TRABALHO

Quando Abraham Lincoln foi eleito presidente dos Estados Unidos, houve um forte constrangimento por parte das classes dominantes norte-americanas. Afinal, Lincoln era filho de um sapateiro e iria governar pessoas de famílias tradicionais.

No dia da posse, no Congresso, o senador que abriu os trabalhos disse a Lincoln:

— Antes de o senhor começar seu discurso, gostaria de lembrá-lo de que é filho de um sapateiro.

Uma onda de risos sacudiu o plenário. No fundo, todos queriam humilhá-lo, já que havia sido impossível derrotá-lo nas urnas. Mas não era

fácil derrubar um homem como Lincoln. Sem se perturbar, ele respondeu:

— Obrigado por me lembrar do meu pai neste momento. Procurarei ser um presidente tão bom quanto o sapateiro que ele foi. Lembro-me de que meu pai sempre fez os sapatos de sua família. Se seus sapatos apresentarem algum problema, pode trazê-los e eu os consertarei. Desde cedo aprendi a consertar sapatos, e agora que meu pai está morto posso cuidar dos seus. Aliás, se algum de vocês tiver um sapato feito pelo meu pai que esteja precisando de conserto, pode trazê-lo que cuidarei dele. Mas de uma coisa estejam certos: não sou tão bom quanto ele. — E seus olhos encheram-se de lágrimas ao se lembrar do pai.

Seja qual for a circunstância, o campeão sempre mantém o orgulho de si mesmo, de sua família e do seu trabalho. Ele sabe que as árvores mais altas têm as raízes mais profundas, e que as dificuldades moldam os campeões. Por isso é grato não somente aos obstáculos, mas a todos aqueles que o ajudaram a pavimentar seu caminho.

Então, seja sempre você mesmo. Aprenda com os outros tudo que puder, porém nunca abandone sua essência — ela é que criará sua marca registrada.

O CONCEITO DE POLIVALÊNCIA

O campeão, hoje, tem de ser polivalente. O conceito moderno de administração inclui essa qualidade. Se quiser vencer, o profissional deve agregar valores e desenvolver o maior número possível de habilidades. Saber falar várias línguas, negociar, liderar, planejar são algumas aptidões indispensáveis.

Antes, comprávamos o liquidificador, a batedeira, o ralador, o descascador. Hoje temos o multiprocessador.

O computador e a internet reuniram em um único aparelho livros, discos, vídeos, jornais e revistas, jogos, calculadora, máquina de escrever e

uma infinidade de programas e ferramentas fundamentais para o desempenho de diversas atividades profissionais.

Hoje esse computador cabe na palma da mão, vem com fone de ouvido e capacidade para armazenar centenas de milhares de músicas, tira fotografias, permite o acesso à internet sem o uso de cabos e fios e ainda faz ligações telefônicas como qualquer celular.

Do campeão, espera-se algo parecido: que seja capaz de acumular funções múltiplas e tenha recursos mais amplos que os de um computador.

No passado, um publicitário da área de criação era um sujeito geralmente barbudo, boêmio, meio desligado de horários e prazos. Dava um trabalho danado mantê-lo afastado dos clientes, que eram atendidos pelos contatos comerciais ou pelos encarregados da conta, profissionais bem-vestidos, pontuais e responsáveis.

Hoje, a maioria dos diretores de criação são homens de negócios que acompanham os projetos e os clientes durante todo o tempo. Se um publicitário achar que a função dele é apenas criar, sem ter de se preocupar em negociar a campanha com o cliente, dificilmente conseguirá trabalho — a não ser que seja um gênio ou encontre uma vaga que ninguém mais quer.

O campeão sabe que para conseguir os melhores resultados precisa atuar em várias frentes ao mesmo tempo. O perdedor reclama constantemente que sempre estão lhe cobrando mais tarefas. Assim como o computador está invadindo o terreno dos vários outros aparelhos que substitui, o profissional polivalente, que tem competências múltiplas, está sendo cada vez mais valorizado em comparação aos ditos “especialistas”.

Antes a mulher era apenas mãe e esposa. Hoje ela trabalha de oito a dez horas fora de casa. Mas... é possível uma mulher trabalhar somente fora de casa? Até é possível, mas ela vai sentir falta de uma família e filhos. E dá para ela se dedicar apenas à família e aos filhos? Dá, mas ela sentirá falta de outros desafios.

E o marido? O marido que quiser ter uma companheira, obviamente terá de se dedicar ao próprio trabalho e também à parceria com a esposa. E, se quiser ter filhos não problemáticos, precisará multiplicar seu tempo, de modo que lhes dê mais atenção, dividindo com a esposa essa responsabilidade.

A CAPACIDADE DE SER POLIVALENTE E DE USAR O TEMPO DE
MANEIRA VERSÁTIL TORNOU-SE FUNDAMENTAL PARA QUEM NÃO
QUER ABANDONAR SEUS SONHOS.

O profissional compenetrado perguntará:

— Com esse ritmo de exigências do mundo moderno, não teremos de abrir mão de alguma coisa em função de outras?

— Sim, temos de renunciar a muita coisa — respondo.

Temos de abrir mão de desculpas para adiar as coisas.

Temos de abrir mão de complicar a situação.

Temos de abrir mão de jogos de poder e fofocas.

Temos de abrir mão de buscar oportunidades para enganar os outros.

Temos de abrir mão de buscar oportunidades para manipular quem precisa de nós.

Mas, principalmente, temos de abrir mão da incompetência.

Só existe uma forma de fazermos tudo que é importante para nós: deixando a incompetência de lado.

PENSE COMO DONO DA EMPRESA PARA CHEGAR AONDE QUER

Nas organizações modernas, cada funcionário precisa ter a atitude de um empreendedor. Não é mais aceitável a conduta “um pensa e outros realizam”. Todos precisam ter iniciativa. Aquele que fica só à espera de ordens acaba perdendo a capacidade de resolver os problemas quando estes

aparecem. É como aquela história do marinheiro falando ao comandante depois do naufrágio: “Sabe, capitão, vi quando a água começou a entrar no navio. Mas, o senhor entende, minha função é apenas descascar batatas...”.

A época em que o funcionário dizia “isso não é responsabilidade minha” terminou. Agora, todos têm de estar atentos aos problemas e buscar soluções, não importa em que departamento trabalhem. Em contrapartida, também é necessário que a empresa esteja aberta a ouvir as sugestões dos funcionários e fazer algo com isso. Caso contrário, os funcionários não sentirão motivação para dar novas sugestões.

Algumas companhias aéreas autorizam os próprios funcionários do atendimento a embarcar em outras companhias, ou na primeira classe, um cliente em dificuldades por problemas provocados pela empresa — mesmo que a tarifa seja maior. O cliente não pode pagar pelos erros da empresa ou esse tipo de questão ser levada para solução apenas pela gerência.

Em alguns hotéis, os empregados têm uma verba para gastar na resolução de problemas dos hóspedes, sem que tenham de solicitar autorização prévia.

Em tempos velozes como estes, todos precisam se sentir responsáveis pelo sucesso da empresa, sem se importar com o fato de os problemas estarem ocorrendo em outro departamento. O importante é que eles sejam resolvidos. Responsabilidade e autonomia para agir são atribuições dos campeões.

É obrigatório que todos pensem na empresa como um negócio seu. Esvaziar um cinzeiro, evitar desperdício de energia elétrica, atender bem cada visitante, propor novas soluções para melhorar o desempenho do time — essas são iniciativas que cada setor e cada funcionário devem tomar.

Grande parte das pessoas que saem de uma empresa para montar o próprio negócio vão à falência. Por quê? Porque não conseguem ver o negócio como um todo. Continuam fixadas apenas na parte que executavam antes, quando eram empregados de alguma empresa. Esquecem que uma

organização é um complexo, uma unidade formada por partes que devem se equilibrar e trabalhar em conjunto e harmonia.

O QUE CRIA UM VERDADEIRO EMPREENDEDOR É SUA
COMPETÊNCIA PARA INTUIR, IMAGINAR, FAREJAR UM NOVO
NEGÓCIO. É NECESSÁRIO SABER DO QUE OS CLIENTES VÃO
PRECISAR ANTES QUE ELES MESMOS SAIBAM.

O CAMPEÃO FAZ A REVOLUÇÃO

O campeão não é surpreendido por uma revolução, porque é ele quem faz a revolução. Na maioria das vezes, ele lança a moda, tira dela o máximo e sai antes que a nova onda entre em decadência.

É fundamental agir como um bom surfista: ele sabe exatamente onde uma boa onda vai aparecer, dirige-se para lá e aproveita ao máximo. Surfistas amadores, no entanto, entram na onda quando ela já está acabando. Ser amador é normal quando se é principiante. Mas um dia é preciso profissionalizar-se. Alguns continuam eternamente amadores. Os profissionais sabem que sua vida depende de seu trabalho. Então, aprendem a se entregar ao que fazem.

QUEM ENXERGA MAIS LONGE PODE IR ALÉM

Ter visão permite planejar e criar estratégias. É como construir uma casa. No entanto, a maioria das pessoas começa a construção sem estar com o projeto bem determinado e, em vez de gastar papel, que é barato, acaba derrubando paredes, que sai bem mais caro.

Aprenda com os japoneses: eles gastam 95% do tempo decidindo e planejando e apenas 5% dele realizando. Parece que nós, brasileiros, gastamos 5% do tempo planejando e o restante da vida pagando o preço de decisões precipitadas.

Não há mérito nenhum em decidir rapidamente se a decisão se mostrar ruim para o futuro da empresa. Só uma visão de longo prazo dará solidez à

nossa carreira. O mundo atual nos exige que, cada vez mais, tomemos decisões rápidas. Mas é preciso lembrar que temos de pagar um preço por elas, e a melhor maneira de não errar é pensar na influência dessas decisões em nossa vida.

Uma vez traçados os rumos, é preciso definir com exatidão as tarefas às quais nos propomos, para não perdermos a direção. Trabalhar com conceitos claros nos confere autonomia de voo e segurança para dar asas à criatividade.

Ao decolar, o piloto já deve ter uma rota definida até o próximo pouso. E também alternativas para os casos de emergência. Se estiver preparado, o piloto saberá tomar decisões seguras e, mesmo que enfrente dificuldades — uma tempestade ou defeitos mecânicos no avião —, encontrará as melhores soluções. O planejamento facilitará a viagem, sejam quais forem os obstáculos. O importante é que, no final, o piloto consiga levar os passageiros ao destino estabelecido.

Quando, ao contrário, as pessoas começam a trabalhar sem metas claras, estas são esquecidas no meio do caminho, os resultados são fracos, as pessoas perdem o rumo e, na maior parte das vezes, a autoestima.

| DETERMINE SUAS METAS E BATALHE POR ELAS. |

O resultado é fundamental para determinar a eficácia de uma ação. Em uma final de campeonato, não importa quantos gols foram perdidos, mas quantos foram marcados.

Não importa quantas vezes você mandou um e-mail; importa se a pessoa o recebeu. Não importa quantas vezes você esteve a ponto de dizer ao seu filho que o amava; importa quantas vezes você disse.

Ninguém está interessado nos esforços, porém nos resultados.

Sua tarefa não é telefonar; é obter uma resposta positiva.

Seu objetivo não é se sacrificar, mas produzir resultados. Sacrifícios fazem parte, mas não são o objetivo.

Muitas pessoas se sentem injustiçadas porque ninguém valoriza seu sacrifício. Dedicção ainda é fundamental, porém o mais importante é que você consiga bons resultados com seu esforço. E conseguir bons resultados depende muito de se traçarem bons planejamentos.

AS PESSOAS QUE VALEM A PENA SÃO AS QUE REALIZAM

Quando estava na universidade, um amigo convidou a turma da república em que eu morava para passar férias em sua fazenda. O pai do meu amigo era um imigrante italiano que chegou ao Brasil sem nada e que, após muita luta, conseguiu montar um império agropecuário: várias fazendas, milhares de cabeças de gado, uma poderosa produção agrícola.

A fazenda para onde fomos era administrada por um primo do dono. Todos os dias, enquanto nos levava para passear, o administrador falava dos defeitos do fazendeiro. Dizia que ele perdia muito dinheiro, que não entendia do assunto, e outras coisas do tipo.

Eu ouvia aqueles comentários e pensava na quantidade de dinheiro que o fazendeiro devia estar perdendo cometendo aqueles erros todos que o administrador citava.

Um dia, comentei com um dos colegas:

— Puxa, como esse administrador entende de fazenda! E o pai do nosso amigo, que pena, não entende coisa nenhuma do próprio negócio.

Então ouvi uma resposta da qual nunca mais me esqueci:

— Deixe de falar bobagem! É só você lembrar que os dois chegaram juntos da Itália, no entanto um criou um império e o outro só fez fofoca.

Desde então, aprendi a prestar atenção aos campeões e não em quem alardeia grandes feitos e não realiza nada.

Você quer ser um campeão? Então:

- Procure os campeões e ouça o que eles falam.

- Descubra seus segredos.
- Conheça suas estratégias.
- Aprenda com seu estilo de vida.
- E, principalmente, realize os próprios sonhos.

Como disse a ex-primeira-ministra britânica Margaret Thatcher: “Se o bom samaritano tivesse ficado apenas nas boas intenções, nunca ouviríamos falar dele”.

Não seja mais um a se perder em bons propósitos.

| TER UMA BOA IDEIA NÃO É NADA ATÉ QUE VOCÊ A REALIZE. |

CORRIGINDO A ROTA

O campeão tem um radar em permanente funcionamento. Mesmo no auge do sucesso, está ligado em tudo o que acontece ao seu redor. Enquanto a maioria dos vencedores estende as comemorações e tende a se acomodar, iludida pelo doce sabor do sucesso, o campeão percebe as turbulências futuras e fica atento.

O maior dos campeões brasileiros do nosso tempo, o piloto Ayrton Senna, no início do campeonato de Fórmula 1 de 1992, ganhava uma corrida atrás da outra pela McLaren. Ainda assim, Senna alertava a equipe de que seu carro não estava acompanhando o desenvolvimento das máquinas da Williams.

Na época, muita gente acreditou que tudo não passava de uma jogada de marketing, para que o piloto valorizasse ainda mais suas vitórias. Contudo, o final do campeonato comprovou os alertas de Senna. Quem levou o título de campeão foi o francês Alain Prost, a bordo de uma Williams, com motor muito mais potente.

Portanto, celebre com prazer suas vitórias, mas tenha sempre em mente que é preciso continuar a evoluir. Analise com frequência os balancetes,

descubra seus pontos fracos, desenvolva programas de aprimoramento, estimule seu time a crescer, arrisque. O campeão não se satisfaz com uma vitória. Ele quer o campeonato — e, quando conseguir, lutará para permanecer no primeiro lugar.

Corrigir a rota para chegar à conquista do campeonato, e manter-se como campeão, passa sempre pelo aperfeiçoamento da própria mentalidade, mesmo que esse aperfeiçoamento implique mexer no time ou nos procedimentos que o levaram ao posto de campeão.

LEMBRE-SE: MEXER EM TIME QUE ESTÁ GANHANDO TAMBÉM
VALE!

“Mas a trajetória de um campeão é muito dura”, você pode afirmar. E eu lhe digo que ela só será muito dura se você não tiver a noção exata da razão da própria existência.

O trabalho de um lixeiro ficará muito pior se ele pensar apenas que está recolhendo a sujeira que as pessoas deixam espalhada nas ruas. Mas será muito mais nobre se, enquanto estiver recolhendo o lixo, tiver em mente que está embelezando o planeta.

O trabalho do professor que corrige cada prova se tornará fascinante se ele se conscientizar de que está formando seres humanos campeões.

Como escreveu Fernando Pessoa:

*Da minha aldeia vejo quanto da terra se pode ver do Universo.
Por isso minha aldeia é tão grande como outra terra qualquer.
Porque sou do tamanho do que vejo,
E não do tamanho da minha altura.*

Amplie sua visão e seus objetivos para o mundo e você verá os problemas do dia-a-dia como algo muito pequeno, e sua missão como algo que realmente vale a pena.

O atleta que tem coração de campeão, ao superar um recorde, sabe que mais importante do que ter vencido os oponentes foi mostrar à humanidade que o ser humano sempre encontrará um jeito de superar seus limites.

OS OUTROS NÃO SÃO NOSSOS ADVERSÁRIOS. SÃO
SIMPLEMENTE MOTIVAÇÕES QUE CRIAMOS PARA SUPERAR
NOSSOS LIMITES.



4

COMO CRIAR UMA EMPRESA CAMPEÃ

Tudo de que um sonho precisa
para ser realizado é de alguém que
acredite que ele possa ser realizado.

Quando você se propuser a fazer algo, seja total, seja pleno, entre nisso por inteiro.

Não importa o que você conseguiu no passado; o agora é um novo momento, e para saboreá-lo você deve saber vivê-lo com intensidade.

Se você se propuser a ser um empresário, seja-o com plenitude.

Se você se propuser a ser um gerente, entregue-se por completo a essa nova experiência.

Se você quiser ser um cozinheiro, aprenda a viver cada faceta desse projeto.

Deixe de lado a dúvida. Dúvidas fazem com que você não esteja inteiro, não entre por completo na empreitada, e os resultados serão sempre limitados.

O campeão não conhece perguntas que têm início com a palavra *será*.

Será que levo jeito para a coisa? Será que vai dar certo? Será que as pessoas vão gostar?

Perguntas desse tipo destroem a confiança, a certeza, a fé.

O jogador de basquete que, ao preparar o arremesso, pergunta a si mesmo “Será que vou marcar esta cesta?” está perdido. A dúvida tira a concentração e a bola não entra. Milímetros de desvio são fatais e fazem a diferença entre a derrota e a vitória.

O mesmo acontece com o líder quando ele se pergunta: “Será que meu plano vai dar certo?”. A dúvida transparece em sua voz e a equipe percebe

que ele mesmo não acredita em suas ideias. A indecisão faz com que o grupo não adquira fé. Seus atos até podem ser os mesmos, mas não terão a mesma força.

Faça você o que fizer, faça-o intensamente e os resultados serão igualmente intensos. Acima de tudo, acredite sempre em você.

O ESPECIALISTA E O ADMINISTRADOR

Um dos motivos que levam as pessoas a criar empresas é pensar que não receberão mais ordens dos outros — patrões, gerentes, supervisores. Ou imaginar que um negócio próprio pode ser a oportunidade que esperavam para se ocupar apenas daquilo que gostam e sabem fazer, sem precisar perder tempo com outras tarefas.

Duplo engano. Em pouco tempo, o novo empreendedor começa a perceber que fazia um juízo errado do que é ser dono do próprio negócio. Descobre que as exigências, antes feitas por um único chefe, agora estão do outro lado do balcão, a cargo dos clientes.

Quando, por exemplo, alguém monta uma pizzeria para entregas em domicílio, livra-se do antigo chefe, do gerente, do empresário para o qual trabalhava. Todavia, passa a ter como patrões os compradores. E patrões exigentes. Como dispõe de muitas opções, à menor contrariedade o cliente demite o fornecedor e procura outra pizzeria.

É preciso ainda ter consciência das diferenças entre ser um especialista e administrar bem. Essa clareza é fundamental para criar uma empresa de sucesso.

Muita gente acha que, quando muda de atividade, precisa apenas se dedicar um pouco mais ao trabalho para ter sucesso, sem perceber que as mudanças exigem transformações muito profundas, novos conhecimentos e habilidades.

Existe uma enorme diferença entre o grande engenheiro e o grande administrador. O engenheiro é um técnico: entende de engenharia. O

administrador tem de cuidar de todo o processo: planejamento, custos, preços. Mas precisa, principalmente, entender de gente.

É o mesmo caso da cozinheira que serve refeições em casa e decide abrir um restaurante com serviço de entrega em domicílio. Antes ela controlava seu pequeno negócio com habilidade e tinha lucro garantido no fim do mês. No entanto, quando monta o restaurante, acaba perdendo as rédeas do negócio. Por quê? Porque, de um momento para o outro, a cozinheira viu-se obrigada a administrar funcionários, a controlar o ritmo das entregas, a cuidar do caixa, a pagar impostos, enfim, a lidar com uma série de atribuições com as quais não contava e que nada têm a ver com o que ela fazia muito bem: cozinhar.

Se ela continuar se recusando a assumir o papel de administradora, vai deixar o negócio à deriva e o lugar vago para um empregado que goste de comandar, mesmo que não tenha preparo. Ou seja, se não perceber as diferenças entre a realidade de antes e a atual, provavelmente fracassará, pois vai administrar um restaurante com a cabeça de quem serve refeições em casa. Além disso, essa cozinheira que adora cozinhar deixou de fazer o que mais lhe dava prazer para se dedicar à administração do negócio. Com certeza, ela se sentiria mais feliz (e renderia mais) trabalhando como empregada na cozinha de um bom restaurante.

A maioria das pessoas acha que, sabendo fazer bem alguma coisa, o sucesso estará garantido. Isso acontece porque elas não entendem que, em uma nova situação, outras aptidões passam a ser exigidas. Não é mais possível continuar atuando da forma antiga. O novo papel exige novas habilidades. Para o bom vendedor, a prioridade já não é fazer novos cursos de vendas, assim como para a boa cozinheira o mais importante passa a não ser aprender novas receitas. O fundamental agora é aprender a administrar equipes, a planejar e estabelecer metas, a motivar seu pessoal, a analisar o mercado e a concorrência. Quanto mais estiver no topo da pirâmide, mais o profissional deve ter a visão do todo.

Essa é a grande diferença entre o especialista e o administrador.

EMPRESA TEM DE DAR LUCRO

Quem deseja criar uma empresa campeã precisa estar atento aos resultados. Seja você o presidente ou o contínuo, lembre-se: a empresa tem de dar lucro. E isso é tarefa de todos os funcionários. Somente uma empresa saudável financeiramente pode garantir empregos, melhores salários e crescimento para todos.

Muita gente ainda encara o lucro como um pecado e se envergonha dele. Mas uma empresa sem lucratividade é como uma pessoa se afogando: se algo não for feito imediatamente, a empresa morre — e sua morte trará desemprego.

Precisamos acabar com o tabu de que é feio querer ganhar dinheiro com o trabalho. Para muitas pessoas, falar de dinheiro é mais difícil que falar de sexo! Na hora de abrir um negócio, leve em conta, em primeiro lugar, sua real possibilidade de lucro.

Tente responder a estas perguntas: O negócio é viável economicamente? Há consumidores dispostos a pagar o suficiente para gerar lucros?

Se a resposta for não, procure outra opção.

Muitas pessoas sofrem por ter aberto negócios que, desde o início, não eram viáveis. Mesmo que o negócio seja financiado pelo pai, pelo marido ou pela mulher do empresário, pode chegar uma hora em que o investidor se cansará de bancar esse “jogo de azar” e porá todo mundo na rua.

Quando o negócio não é lucrativo, as pessoas começam a brigar por migalhas. Querem tirar dos outros para poder ganhar um pouco mais. Por outro lado, quando o negócio é rentável, elas podem parar de pensar em dinheiro para começar a pensar em qualidade.

A menos que você seja banqueiro, não trabalhe apenas focando o dinheiro. Trabalhe pela realização completa da sua capacidade. No entanto, procure sempre garantir que o lucro faça parte do seu negócio.

Se você já tem uma empresa em funcionamento, observe se o pessoal que a administra está preocupado com a lucratividade. Se não estiver, é preciso rever isso e corrigir o rumo. Provavelmente, o pessoal ainda não percebeu que o emprego de cada um deles depende da lucratividade. Somente quando o negócio vai bem, todos podem receber sua parcela de benefícios.

SEJA UM GERADOR DE LUCROS E TODOS VÃO QUERER
TRABALHAR COM VOCÊ.

TESOUROS QUE NÃO PODEM SER DESPERDIÇADOS

Uma vez, um discípulo perguntou ao mestre qual era o valor da verdade. O mestre então lhe deu seu anel e pediu que o discípulo fosse a uma loja bem simples para tentar trocar o objeto por uma moeda de prata. O discípulo foi e voltou dizendo que o máximo que lhe haviam oferecido pelo anel eram algumas moedas de cobre. O mestre mandou, então, que fosse à melhor joalheria da cidade. O discípulo voltou surpreso, dizendo que lá haviam oferecido cem moedas de ouro pelo anel. O mestre, então, concluiu: “Assim é o valor da verdade. A verdade só tem valor para quem a conhece”.

O campeão sabe que existem tesouros cujo valor é inestimável. Tesouros que não podem jamais ser jogados fora. Os mais importantes são:

- sua imagem;
- a qualidade de seus produtos;
- seus clientes;
- seus colaboradores.

Falaremos um pouco sobre cada um deles.

1. Sua imagem

Sua imagem vale dinheiro. Trabalhe para criá-la e, após construí-la, não a desperdice.

A imagem de uma empresa tem tanta importância que pode ser negociada em dinheiro vivo. Em 2007, o valor da marca Coca-Cola era estimado em 65 bilhões de dólares e ocupava o topo no ranking formulado pela consultoria inglesa Interbrand. Seu valor era 11% maior que o da segunda colocada, a Microsoft, estimado em 58,7 bilhões de dólares.

A marca, portanto, faz parte do patrimônio, e a imagem é, certamente, um dos ativos mais importantes de uma organização.

Precisamos definir como queremos que as pessoas vejam nossa empresa e nossos produtos e planejar ações para reforçar essa imagem. Se uma revista cria a imagem de uma publicação voltada ao público masculino, será um erro, por exemplo, publicar fotos de homens nus. Se um carro tem uma imagem de sofisticação, é bobagem querer competir no segmento dos carros populares. O McDonald's, por exemplo, não vende cerveja porque isso não faz parte de sua imagem. Determine a posição que você quer assumir na mente dos clientes e trabalhe para conquistar esse espaço no imaginário deles.

É preciso estabelecer que imagem queremos ter e lutar para criá-la. Não é suficiente sermos bons no que fazemos; é importante que as pessoas nos vejam como bons!

Antigamente, dizia-se: “Falem bem ou falem mal, mas falem de mim”. Hoje, com a consciência crítica existente, ser malfalado é péssimo negócio. Então, o que vale mesmo é: “Falem bem ou não falem de mim!”.

Cada vez mais os políticos se dão conta disso. A mídia revela suas falcatruas, e o castigo vem nas eleições seguintes. Em geral, os eleitores não aceitam mais o “rouba, mas faz”. Tanto que, nas eleições para o Poder Legislativo de 2006, houve renovação expressiva de 45% do Congresso Nacional. Essa troca de cadeiras levou a um número recorde de deputados e senadores no primeiro mandato.

Embora ainda exista uma grande parcela da população que troca os votos da família inteira por uma cesta básica e um saco de cimento, pouco a pouco as velhas oligarquias têm sido eliminadas do cenário brasileiro. Aqueles que não agem de forma que zelem por sua imagem são riscados do mapa e somem como espuma na beira da praia.

Para você pensar enquanto toma água:

QUE IMAGEM VOCÊ QUER QUE AS PESSOAS TENHAM DA SUA EMPRESA? E DE VOCÊ? QUE IMAGEM VOCÊ PENSA QUE AS PESSOAS TÊM DA SUA EMPRESA? E DE VOCÊ? AGORA, PEGUE O TELEFONE, LIGUE PARA UM CLIENTE E PERGUNTE O QUE ELE REALMENTE PENSA DA SUA EMPRESA.

O líder campeão não se satisfaz com suposições. Vai atrás das informações, faz perguntas aos clientes. Por isso, não corre o risco de se dar conta muito tarde de que a realidade não correspondia ao que ele imaginava.

Quando um cliente fica insatisfeito ou tem alguma dúvida sobre a qualidade de seus produtos ou serviços, o líder campeão procura tomar providências imediatamente para que a imagem de seriedade e responsabilidade de sua empresa não seja arranhada. Afinal, estragos na imagem da empresa equivalem a perdas no balanço anual.

2. A qualidade de seus produtos

A vida anda cada dia mais agitada. Inúmeros desafios precisam ser vencidos todos os dias. Todo mundo está sempre ocupado. À medida que a vida de seu cliente se torna um inferno, sua meta deve ser amenizá-la. É importante pensar diariamente na qualidade de seus produtos e serviços — eles têm de ser aprimorados sempre.

Mas como aprimorar a Coca-Cola? Ela não é a mesma desde que surgiu? A grosso modo, sim. Todavia, novidades e pequenas mudanças acontecem com frequência. Depois das garrafas de 300 mililitros vieram as

latas, as embalagens PET (em diversos tamanhos), o xarope usado para servir refrigerante em copos nas lanchonetes, as máquinas automáticas que despejam uma lata geladinha em sua mão em troca de uma ficha ou moeda. Ao longo do tempo, surgiu a versão *diet*, que foi substituída pela *light*, e mais recentemente pela linha *zero*. Imagine quanto a empresa não teria perdido se não tivesse investido, anos atrás, no lançamento de um produto com menos calorias.

Quando você pensa em seu produto ou serviço, alguns pontos são básicos e têm de ser aperfeiçoados constantemente: qualidade, pronto atendimento, facilidade para o cliente, preço. Seus produtos precisam oferecer sempre a melhor qualidade — o que no ramo de serviços é sinônimo de eficácia, rapidez, facilidade de utilização e nenhum problema.

William Conway, autor de *The quality secret*, afirma: “Trabalhar com qualidade não significa apenas encantar o cliente, mas também conseguir fazê-lo a um custo tão extraordinariamente baixo, e em tão curto prazo, que os concorrentes que ficarem para trás não terão a mínima chance de alcançá-lo”.

Se você é advogado, sua função é, além de resolver os problemas do cliente, tranquilizá-lo.

Se você é médico, não tem apenas que fazer algo para o paciente melhorar. Você precisa tentar curá-lo, ensinar-lhe formas de prevenção e, principalmente, inspirar-lhe confiança.

Se você fabrica aspirador, seu produto tem realmente de aspirar o lixo.

Óbvio, não?

Pois é. Mas há muita gente que se satisfaz com um resultado razoável e se esquece de buscar a excelência nas realizações.

Ser bom não é suficiente. Quando tiver aprimorado seu produto, crie um controle permanente de qualidade. Não adianta ser sensacional em um dia e péssimo no outro. O restaurante que em um dia serve uma refeição

deliciosa e no outro pratos sofríveis acaba fracassando. A qualidade estável é um fator de confiança da clientela.

Em seguida, pense na agilidade, em como resolver rapidamente os problemas dos clientes. Uma terapia não pode levar anos para solucionar uma disfunção sexual. Antes disso, o casamento do paciente já estará desfeito. Imagine um colaborador seu falando com um cliente ao telefone: “Sim, temos o que o senhor quer. Mas o senhor terá de vir pegar aqui antes das 18 horas”.

Aqui pode significar do outro lado da cidade, e 18 horas, daqui a uma hora. Então, por favor, facilite a vida do cliente.

Veja o caso dos supermercados, por exemplo. Muitos deles já vendem pela internet, mas ainda não resolveram uma questão bem mais simples ligada ao uso dos carrinhos de compra em seus corredores. Você já reparou que mesmo os supermercados mais modernos estão repletos de carrinhos com as rodinhas travadas, que emperram a toda hora e são incapazes de andar em linha reta? Ou será que é você que sempre tem o azar de pegar o único carrinho com defeito da loja?

E os laboratórios? Não deveriam desenvolver medicamentos mais fáceis de tomar? Quem já teve um familiar mergulhado em crise depressiva sabe como é complicado convencer alguém desmotivado a tomar três comprimidos diariamente. Que tal pesquisar a possibilidade de uma injeção subcutânea, de liberação gradativa?

No comércio, as ofertas são múltiplas, e sempre existem ótimas novidades. Então, que tal os vendedores se habilitarem mais e oferecerem ao cliente as informações de que ele precisa para fazer a escolha mais adequada às suas necessidades?

Evite que seus clientes tenham mais dores de cabeça com seus produtos ou serviços. Reclamar dá muito trabalho. Ficar horas ao telefone para ser ouvido por não estar satisfeito é uma péssima impressão que o cliente vai carregar sobre sua empresa.

Muitos executivos se orgulham em dizer: “Quando o cliente tem um problema, nós o resolvemos em 24 horas”. No entanto, 24 horas é muito tempo para esperar pela solução de um problema! A empresa que prestava assessoria em telecomunicações ao Instituto Gente adotava mais ou menos essa política. Depois que, por duas vezes consecutivas, seus técnicos regularam nossos aparelhos telefônicos, ficamos impedidos de fazer ligações interurbanas. Quando solicitamos novamente a visita da empresa, ouvimos de um funcionário: “Só amanhã, pois os técnicos já estão na rua e não atenderão mais ninguém hoje”.

Imediatamente trocamos de assessoria. Afinal, não poderíamos ligar para um cliente nosso no dia seguinte e lhe dizer: “Olhe, não telefonei ontem como você pediu porque meu telefone não estava funcionando direito”.

Evite causar transtornos aos seus clientes. Como? Estudando os pontos fracos do sistema de trabalho de sua empresa e cuidando para que este não apresente falhas. Se elas acontecerem, você ganhará um cliente insatisfeito. Contudo, se não for possível se antecipar aos problemas e o cliente precisar reclamar, pelo menos facilite a vida dele nesses momentos em que ele necessita ser ouvido.

Todas as vezes que me hospedei em uma certa rede de hotéis, nos Estados Unidos, tive problemas. Até aí nada de mais, pois não sou do tipo intolerante. Mas a história fica ainda pior quando um hóspede resolve reclamar. O responsável pelo atendimento ao cliente nunca está em seu local de serviço. Quando você deixa recado, ele jamais retorna a ligação. Quando finalmente você o localiza, o sujeito pede que você desça para falar com ele em sua sala. É muito trabalho. E, sem dúvida nenhuma, algo que ninguém faz de bom humor. Fica muito mais simples optar por outra rede de hotéis da próxima vez.

Trabalhe sob padrões éticos — na produção, na venda, no pós-venda — para evitar que o consumidor perca tempo (e paciência) com reclamações.

Aparecer na lista dos dez mais criticados do Procon vai, sem dúvida nenhuma, afetar suas vendas.

Pense também no preço.

Lembra-se da raiva que você sentiu ao descobrir que o produto que havia comprado em uma loja estava bem mais barato em outra? Seu cliente vai sentir a mesma indignação se souber que pagou bem mais caro pelo produto que comprou de você.

Você até pode cobrar mais por um produto ou serviço, mas o comprador precisa ter conhecimento de que esse preço mais alto se justifica — seja porque sua qualidade é melhor, seja porque sua assistência é mais completa.

Os referenciais do comprador mudaram. Antigamente, se alguém pagava caro por um produto, os outros comentavam: “Puxa vida, como essa pessoa é rica!”. No entanto, não faz muito tempo, o comentário mudou. Agora, o que viaja de boca em boca é a frase: “Quem paga mais caro é otário”.

O que dá *status* agora é ser inteligente e não desperdiçar dinheiro.

Claro que não são apenas a qualidade e o preço do produto que contam, mas também o que vem com ele. Quando vai a um restaurante, você não paga somente pela refeição, mas também pela comodidade de dispor de manobrista, pela presteza da *hostess*, pela competência do garçom, pela limpeza e elegância do lugar, pelo silêncio, pelo romantismo ou pela música ao vivo. Quanto mais atrativos o restaurante tiver, mais receberá clientes dispostos a frequentá-lo.

Quem não entender essa nova atitude do consumidor vai quebrar. E de nada adiantará lançar mão da tentativa ultrapassada de desqualificar o concorrente.

Muitos empresários falam de boca cheia que os produtos chineses só têm preço, mas não têm qualidade. Isso me lembra os norte-americanos, há alguns anos, referindo-se com desdém aos carros japoneses. Não demorou

muito para que a realidade se encarregasse de mostrar que estavam absurdamente enganados.

Da mesma forma agiram os donos de lanchonetes brasileiras que torceram o nariz para os hambúrgueres do McDonald's. "Têm gosto de plástico", criticavam. Não foi o bastante para evitar que os consumidores se rendessem ao cardápio da nova rede. Os concorrentes não são nossos inimigos. São, sim, referenciais e estímulos para continuarmos a evoluir.

Esses são alguns exemplos para nos lembrar de que as equipes que entram hoje em campo se encontram cada vez mais preparadas para a competição. É como ocorre, também como exemplo, nas pistas de corrida. É simplesmente impossível comparar as baratinhas pilotadas na década de 1950 pelo argentino Juan Manuel Fangio, pentacampeão da Fórmula 1, aos veículos *high-tech* de que os pilotos de hoje dispõem.

A maré não está para peixes despreparados, por maiores que estes sejam. Que o diga a IBM, que amargou alguns anos de prejuízo por haver apostado em fabricar somente computadores de grande porte, quando o mercado já celebrava o sucesso dos computadores pessoais.

De que maneira seu produto pode ser mais eficaz, produzir resultados mais rapidamente e facilitar a vida do cliente?

Se não encontrar pelo menos dez alternativas para cada uma dessas questões, converse com seu filho ou com um sobrinho adolescente. E leve a sério suas respostas. A criatividade dele pode ajudar você a encontrar novas soluções.

QUANDO TIVER BONS PRODUTOS, TRATE-OS COMO SERES VIVOS.
ALIMENTE-OS E CUIDE BEM DELES, PARA QUE ESTEJAM SEMPRE
EVOLUINDO.

3. Seus clientes

Há algum tempo, durante uma viagem de avião, observei o comportamento de um grupo musical novo. Quando uma fã se aproximava, os integrantes a tratavam com má vontade e logo depois comentavam, entre si, como era desagradável ter de aguentar as fãs.

Se eles não forem muito talentosos, ou até mesmo geniais, é pouco provável que tenham mais sucesso do que já conquistaram. Fãs são a razão de ser do trabalho de um artista. Tratá-los mal é um bom começo para a decadência. Lembro que minha mãe dizia: “Se você reclamar de alguma coisa, Deus vai tirá-la de você”. Verdade. Quem reclama dos fãs perde-os rapidamente.

Esse mesmo raciocínio vale para qualquer empresa. Quem critica os clientes logo deixará de tê-los por perto. A base de seu êxito consiste em agradar aos clientes. Encarar clientes como problemas é o início do fracasso.

Muitas concessionárias de automóveis costumam desprezar os clientes em tempos de “vacas gordas”. Depois, com o excesso de ofertas e a pouca procura, ficam desesperadas, pensando em promoções e facilidades para trazer o consumidor de volta. Hotéis, agências de viagens e companhias aéreas são outros exemplos típicos de desprezo ao consumidor na alta temporada. Às vezes, até mesmo na baixa temporada essas empresas não dão o devido valor ao cliente.

Há muitos profissionais tratando mal seus clientes. E, como já vimos, clientes insatisfeitos procuram fornecedores melhores. O mercado é dinâmico, e temos de estar sempre prontos para ouvir nossos clientes e saber se nossas soluções estão realmente atendendo aos anseios deles.

Em um supermercado, alguns clientes sempre sugeriam que se colocassem à venda peixes frescos. Como os gerentes se reuniam semanalmente com a clientela, resolveram discutir o tema para entender melhor o que estava acontecendo. Mostraram aos fregueses que todos os dias havia peixes fresquíssimos na loja, embalados em bandejas cobertas com filme transparente. Foi então que uma cliente explicou: “Peixe fresco é

aquele que fica no balcão, com gelo em cima, para a gente ver que é mesmo fresco”.

A solução encontrada por eles, de limpar e embalar o peixe para facilitar a vida do consumidor, não agradava a boa parte da freguesia. Assim, os gerentes optaram pelos dois modos: peixes embalados e peixes sem embalagem no balcão, cobertos com gelo. Resultado: as vendas aumentaram 50%.

Procure saber se suas ideias e invenções foram aprovadas pelos clientes. O consumidor é leal às suas necessidades. Trate de conhecê-las e tente satisfazê-las. Ou melhor, procure encantar seus clientes, mas sem artimanhas. Conquistar é uma tarefa árdua e contínua. Ouça o que o consumidor tem a dizer. Diante de queixas, não queira simplesmente provar que você está certo.

Às vezes, o cliente é bastante objetivo em suas reclamações. Ótimo! Escute-o e busque soluções satisfatórias. Outras, ele não sabe dizer exatamente sobre o que está reclamando, como no caso do peixe fresco do supermercado. Procure, então, descobrir o que ele quer dizer. Muitas vezes as queixas se dirigem ao produto, quando, na verdade, o cliente está insatisfeito com o atendimento.

Imagine a frustração do casal que junta todas as economias para dar um carro de presente à filha no dia da formatura dela e o carro chega dez dias depois. Para o vendedor, talvez o casal devesse ter ficado feliz por receber o carro rapidamente. Mas, para o casal, o atraso teve um significado bem diferente.

| ESCUTE SEUS CLIENTES ANTES QUE A CONCORRÊNCIA O FAÇA! |

A maioria dos consumidores brasileiros tem o péssimo hábito de não reclamar. Entretanto, um consumidor insatisfeito e silencioso muitas vezes faz mais estragos do que um cliente que reclama, porque, até a empresa perceber que algo saiu errado e tomar providências, provavelmente muitos

dos clientes já terão ouvido comentários sobre sua deficiência. Mesmo na era da mídia eletrônica, o antigo boca-a-boca continua sendo um meio de comunicação poderosíssimo.

Queixas devem ser consideradas contribuições de grande valia não só no mundo dos negócios, mas também na vida pessoal, pois, se ouvir o outro pode nos trazer surpresas difíceis de enfrentar, certamente nos ajudará a aparar nossas arestas e a nos transformar em seres humanos de melhor qualidade.

Em vez de lamentar, é preciso saudar o aparecimento da crítica, que poderá, ao longo do tempo, acabar para sempre com a figura do consumidor-guerrilheiro — aquele que ataca na surdina, sem oferecer ao oponente nenhuma chance de defesa.

Evidentemente, não devemos pensar nos clientes apenas quando estes estão insatisfeitos. Temos de pensar neles muito antes, de preferência antes que se deem conta de que têm necessidades que você se propõe a satisfazer.

Foi o que fez Akio Morita, da Sony. Em suas caminhadas matinais, ele sentia falta de ouvir as músicas preferidas e concluiu que muitas pessoas talvez tivessem o mesmo desejo — e tinham, mas nem sequer imaginavam. Só descobriram isso quando a Sony lançou o *walkman*, precursor do *discman*, do *iPod* e similares.

Este é um belo exemplo de como precisamos estar à frente de nossos clientes.

Os consumidores nos mostram como gostariam que nossos produtos ou serviços fossem. Isso é importante. No entanto, os clientes geralmente falam o que deveria ter sido feito, e não como poderia ser criado.

Escute seus clientes, mas vá além deles. Surpreenda-os criando coisas com as quais eles nem sonham. Cabe a nós encontrar novas opções. Os clientes nos chamam a atenção para os riscos e as ameaças, mas somos nós, com conhecimento tecnológico, visão e intuição, que temos a obrigação de saber o que lhes oferecer no futuro.

Hoje, poucas ferramentas são tão fundamentais quanto o chamado Database Marketing (DBM), programa que permite à empresa sistematizar um banco de dados sobre o comportamento dos clientes e armazenar todo tipo de informação estratégica sobre eles pertinente à sua atuação e ao desenvolvimento de projetos futuros. A função dessa ferramenta é viabilizar que uma grande empresa, com milhares de consumidores, possa conhecê-los da mesma forma que, antigamente, um barbeiro do interior sabia todos os hábitos dos homens dos quais cortava o cabelo. Ela reúne dicas valiosas de quem são esses consumidores, quais são suas demandas e frustrações e como gostam de ser tratados.

Atualmente, muitas empresas compram listas fornecidas por empresas parceiras que têm o mesmo público-alvo, para, com isso, tentar atrair novos clientes, o que é fundamental para crescer. De tão importantes que são na queda-de-braço do mercado, essas listas são, outras vezes, obtidas de forma ilícita das empresas concorrentes.

O ideal é que sempre a empresa se empenhe em fazer as pesquisas necessárias para criar ela mesma um banco de dados completo, funcional e coerente com suas atividades.

Está na hora de o brasileiro descobrir que as mesmas pesquisas de mercado utilizadas para direcionar campanhas publicitárias são instrumentos preciosos para ser usados também nos departamentos de produção e de desenvolvimento de projetos, tendo em vista que elas o ajudarão a desenvolver os produtos certos e, principalmente, a tratar o cliente da melhor maneira.

4. Seus colaboradores

A palavra “empregado” está fora de moda. Empregado era aquele que ocupava um emprego. Hoje queremos mais. Queremos pessoas que

colaborem, que vibrem com seu trabalho; queremos parceiros, gente que nos ajude a decidir o jogo.

Embora a frase seja mais que conhecida, vale a pena repeti-la: tecnologia pode ser comprada, estruturas podem ser copiadas, mas o que realmente faz a diferença são os seres humanos. São as pessoas da equipe que percebem se uma estratégia dará certo ou fracassará. São as pessoas que se motivam ou não em torno de um projeto. São elas que decidem.

Você pode gastar uma fortuna para informatizar a empresa; porém, se não obtiver o comprometimento da equipe, ela continuará fazendo a contabilidade à mão. Você pode gastar uma fortuna para treinar o pessoal de atendimento; porém, se não conseguir a participação de todos, os clientes continuarão sendo mal atendidos.

As pessoas são um dos grandes tesouros da empresa e, portanto, devem ser tratadas como tal.

A dimensão do trabalho se ampliou significativamente. O trabalho é, ao lado do amor, parte do caminho para a realização humana.

Muitos empresários ainda pensam que seus colaboradores só estão interessados em dinheiro e os tratam como se fossem mercenários, quando, na verdade, a grande maioria deles trabalha por amor, pelo prazer de se realizar como seres humanos. Então, esse relacionamento se complica, porque o que os funcionários esperam é mais que uma simples troca comercial — esperam uma relação de companheirismo.

Da mesma maneira que você se chateia quando as pessoas não lhe dirigem uma palavra de estímulo quando faz algo importante, seu colaborador também se aborrece quando não a ouve de você. Em compensação, exulta quando você o elogia.

Poucos líderes têm consciência de sua importância na vida dos colaboradores. Poucos se dão conta de que suas atitudes, seu comportamento e seus comentários serão os assuntos preponderantes na hora do jantar dos colaboradores com seus familiares. Em vez de valorizá-

los, acabam ferindo seus sentimentos e perdendo uma enorme chance de fazê-los se sentir importantes e de tê-los ao lado na execução dos projetos.

O mestre realmente competente convence, mas não discute.

Um verdadeiro soldado luta, mas não tem raiva.

Um vencedor real supera, mas não se irrita.

*Um autêntico chefe coloca cada homem no seu lugar,
mas não tiraniza ninguém.*

Lao-Tsé

Não se trata de mero discurso. As pessoas sabem quando as propostas de trabalho correspondem a uma verdade interna do líder.

Qualquer projeto só vai funcionar se contar com a participação de todos. A coerência é fundamental para a equipe saber claramente o que se espera dela. Aquele líder ambivalente, que estimula a iniciativa e ao mesmo tempo pune a autonomia, acaba criando confusão e perdendo a força da equipe. As pessoas olham com atenção quando ele fala e esquecem suas palavras assim que ele lhes vira as costas.

CAPACIDADE DE ATUALIZAR CONCEITOS

Nenhum problema pode ser resolvido

pelo mesmo estado de consciência que o criou.

É preciso ir mais longe.

Eu penso 99 vezes e nada descubro.

*Deixo de pensar, mergulho num grande silêncio,
e a verdade me é revelada.*

Albert Einstein

Novos tempos exigem novas condutas.

Um exemplo de situação que exige mudanças é aquela mentalidade de dono de padaria de antigamente. Quais eram suas ideias básicas? Trabalhar

bastante, cobrar muito e pagar pouco. Naquele tempo, a fórmula funcionava maravilhosamente. A competição era baixa, havia poucas mudanças, e a clientela não exigia muito. Hoje, esse mesmo empresário começa a perceber que, se ficar o dia inteiro atrás do balcão, não terá tempo de se atualizar e, conseqüentemente, perderá a noção do que está acontecendo, ignorará os novos conhecimentos e será engolido pela concorrência.

Cobrar caro, quando na esquina a concorrência oferece um produto melhor e mais barato, poderá igualmente afugentar os clientes.

Pagar pouco também irá lhe trazer problemas, pois ele não conseguirá contratar funcionários competentes.

Muitas coisas mudaram entre aquela realidade e a atual, e vão continuar mudando. No passado, quando as empresas tinham lucros, a primeira ideia era aumentar de tamanho. Abriam-se filiais, compravam-se mais máquinas, contratavam-se mais funcionários. O desejo de todos era ter uma grande empresa. As palavras *tamanho* e *quantidade* ditavam a ideia do que era ter sucesso. Hoje, tamanho grande pode significar desperdício, pessoal desnecessário. Quantidade pode ser sinônimo de prejuízo. Alta produção sem vendas, ou grande vendagem sem lucro, é falência na certa.

Atualmente, as pequenas e médias empresas podem, além de produzir muita lucratividade, ser geradoras de prazer na equipe. Além do mais, as pequenas empresas são o verdadeiro motor da economia de um país. Metade das exportações norte-americanas, por exemplo, são feitas por empresas com menos de vinte funcionários; apenas 7% das exportações provêm de empresas com mais de quinhentos funcionários.

É fundamental que os administradores sempre se façam as seguintes perguntas:

- Qual é o nosso negócio?
- Existe alguma outra maneira de fazer o que nos propusemos?

- A concorrência descobriu uma forma de obter melhores resultados que nós?
- Em que somos bons?

Temos de criar o tempo todo. O barão de Itararé disse: “Não é triste mudar de ideia. Triste é não ter ideias para mudar”. Criatividade é sinônimo de renovação. E, quando uma nova ideia for boa, não podemos hesitar em implantá-la.

O BINÔMIO CRIATIVIDADE E CORAGEM CONSTRÓI A EMPRESA
DINÂMICA E ATUALIZADA.

Muitas vezes, quando alguém inventa uma nova forma de fazer algo, os concorrentes perdem muito tempo tachando aquilo de bobagem, desqualificando, assim, a tentativa de mudança. Enquanto isso, se a criação do outro for realmente boa, ela dará certo, independentemente de acreditarem ou não nela.

Precisamos ficar muito atentos quando atingirmos nossos objetivos, porque o sucesso também envolve perigos. Será preciso redobrar a atenção quando, com esforço, conseguirmos chegar lá. Os japoneses dizem que o fracasso cavalga na garupa do sucesso. Ou seja, os dois andam sempre juntos. É triste ver empresas e profissionais bem-sucedidos despencando pelo abismo.

Mais complicado que ser um novo-rico é ser um novo-pobre, aquele que foi perdendo poder e vive hoje em um mundo decadente, querendo ostentar a glória do passado. Se quiser se recuperar, o novo-pobre necessitará de humildade para aceitar as mudanças, de austeridade para viver com menos dinheiro e, sobretudo, de coragem para retomar a trajetória.

Nas organizações, as pessoas dizem que é preciso modificar comportamentos, escutar os colaboradores, ouvir o chefe. Sim, é importante mudar o comportamento, mas para que as coisas realmente se transformem

é preciso que a mudança de comportamento seja consequência da mudança de mentalidade.

A mudança de mentalidade cria resultados permanentes. Se quisermos resultados diferentes, temos de nos modificar para valer.

PENSE COMO QUISE. FAÇA O QUE QUISE. MAS NÃO CULPE
NINGUÉM POR SEUS RESULTADOS.

A IMPORTÂNCIA DAS METAS

Quando você toma um táxi, precisa informar ao motorista aonde quer ir. Sem um destino definido, com rotas predeterminadas, andar de táxi vira um desperdício. Por isso, quando você e o motorista não conhecem o caminho, há perda de tempo e dinheiro, e a situação acaba criando tensão entre vocês.

A mesma coisa acontece com seu cérebro. Quando ele não tem objetivos, fica dando voltas sem chegar a lugar nenhum.

Definir metas não é perda de tempo. É um investimento. Invista o tempo que for necessário para estabelecer claramente suas metas. O resultado compensa.

Ter metas simplifica a vida de todos — a sua e a da sua equipe. Assim como o taxista, quem trabalha com você precisa saber aonde você quer chegar, para que possa ir direto ao ponto. Portanto, antes de começar a caminhada, procure saber qual é sua meta e a informe aos colaboradores. É muito importante ter objetivos comuns.

Uma meta comum torna a equipe mais coesa. A melhor maneira de destruir uma equipe é iniciar um trabalho sem metas definidas. Equipes sem metas acabam dando margem a clima de fofocas e a brigas pelo poder.

Estabelecer metas cria um objetivo e parâmetros de êxito. As pessoas saberão quando chegarem lá e qual será o próximo desafio.

Metas evitam desperdício material e de energia.

Ter objetivos é estimulante. Eles criam a sensação de que todo esforço vale a pena, de que o trabalho tem um sentido. Ao mesmo tempo, concretizar os objetivos melhora a autoestima.

E, principalmente, ter metas funciona de verdade!

A ARTE DE ESTABELEECER METAS

Saber criar metas é uma das maiores qualidades dos campeões. Da clareza de suas metas sai a força de suas ações. Por isso, lembre-se sempre:

- As ideias têm de ser claras e objetivas. É mais fácil para sua equipe medir o esforço necessário quando trabalha com prazos e valores definidos.
- As metas devem ser motivadoras. Quando a pessoa não se sente envolvida, dificilmente dá o melhor de si.
- As metas precisam acenar com perspectivas de desenvolvimento para a equipe. As pessoas trabalham mais motivadas quando sabem que atingir o objetivo lhes trará benefícios.
- Quanto mais audaciosas e inspiradoras forem as metas, melhor. Objetivos muito modestos alimentam desempenhos medíocres.

John Kennedy, eleito presidente dos Estados Unidos em 1960, deu um show de liderança ao anunciar que um norte-americano pisaria na Lua antes do fim daquela década. Ousado, estabeleceu um objetivo surpreendente e claro, capaz de estimular o nacionalismo de todos os cidadãos. Dito e feito. Kennedy não viveu para ver sua promessa cumprida, mas, em 1969, durante o governo de Richard Nixon, os primeiros astronautas desceram na Lua — levavam a bandeira dos Estados Unidos.

A realização de um objetivo tão espetacular firmou a imagem de superioridade dos Estados Unidos e agregou qualidade à nação norte-americana. Jamais o mundo admirou e reverenciou tanto um país e jamais

um povo teve tanto orgulho de si próprio. O problema foi que depois disso os norte-americanos se submeteram a um período de propostas distanciadas dos seus interesses, as quais não ofereciam possibilidades de crescimento — por exemplo, os sucessivos conflitos armados, medíocres e sem sentido, como a Guerra do Vietnã, e intervenções militares na Guatemala, no Haiti, em Granada, na Líbia, no Irã e no Iraque, além de decepções políticas, como o caso Watergate.

Resultado: a maior democracia do mundo passou a conviver com o desinteresse da sua população em relação ao governo e a registrar, desde então, um dos mais altos índices mundiais de abstenção de votos, sempre que os eleitores são chamados às urnas.

Metas medíocres desmotivam e desunem qualquer equipe.

E quanto a você? Como vão suas metas?

Você já se perguntou se elas têm o poder de unir sua equipe? Ou sua família?

Ao menos são capazes de estimular você a continuar crescendo?

Se a resposta for não, é hora de construir metas poderosas. Pegue um lápis e um papel e estabeleça suas metas. Depois, reúna sua equipe e assuma com ela o compromisso de realizá-las.

Isso vai facilitar muito sua vida!

DEPOIS DA QUALIDADE VEM A EXCELÊNCIA

Um dos melhores instrumentos para assumir a liderança do mercado é a qualidade: dos produtos, do atendimento, dos colaboradores.

Você quer conquistar mercados? Aumente a qualidade.

Você quer recuperar mercados? Aumente a qualidade.

E isso deve ser pensado de acordo com o perfil de sua empresa. Se o diferencial de sua empresa é preço baixo, é preciso garantir qualidade total no custo e na logística, de modo que o cliente reconheça sua qualidade de preço. Se o diferencial de sua empresa é inovação, mãos à obra para obter

qualidade total em tecnologia e design — só assim sua qualidade em inovação será reconhecida. Se o lance do seu negócio é satisfazer à intimidade do cliente, preocupe-se em descobrir os desejos dele com toda qualidade possível. A qualidade do produto e do serviço perpassa cada um desses quesitos.

Para se recuperar das perdas econômicas sofridas em razão da Segunda Guerra, o Japão aumentou intensamente sua produção. Seus produtos invadiram o mundo. Mas havia um problema: estes nem sempre eram de boa qualidade.

Nessa época, um grupo de líderes japoneses reuniu empresários, dirigentes sindicais e políticos e apresentou os seguintes pontos para reflexão: “Nossos produtos estão sendo conhecidos no mundo todo como ruins. Essa imagem vai nos comprometer, e as pessoas vão parar de comprar artigos feitos no Japão. Se as vendas caírem, empresas fecharão, e o desemprego aumentará. Além do mais, é assim que nós, japoneses, queremos ser conhecidos? Como uma nação que produz coisas medíocres? Como uma indústria que fabrica artigos de segunda classe? Como pessoas que fazem mal seu trabalho?”.

O amor-próprio dos japoneses, já ferido com a derrota na guerra, foi profundamente desafiado. A imagem de uma nação medíocre, que tinha empresas e trabalhadores igualmente medíocres, não foi aceita por nenhum dos participantes da reunião.

Assim começou o programa japonês de qualidade total, fruto do esforço de políticos, empresários e trabalhadores para melhorar a imagem do país, conseguir uma boa colocação de seus produtos no mercado mundial e, consequentemente, gerar mais empregos.

Isso aconteceu em 1950. De lá para cá, tudo mudou. O próprio conceito de qualidade ficou ultrapassado. Como todos os produtos passaram a ter muita qualidade, percebeu-se que, para ser competitivos, os japoneses

precisavam de algo mais: criou-se, então, o conceito de excelência. Algo assim como o máximo com que o cliente pudesse sonhar.

E no Brasil? Empresários e executivos brasileiros também dormem e acordam pensando em formas de se tornar mais competitivos, em métodos para que seus negócios possam subir mais um degrau rumo à excelência.

O problema é que ainda estamos quase meio século atrasados em relação aos países desenvolvidos. E disputar uma corrida com meio século de atraso é mais ou menos como voltar ao campo para o segundo tempo da final da Copa do Mundo, com o time perdendo de 3 a 0.

Mas sabe de uma coisa? Estamos virando esse jogo.

Do etanol às Havaianas, da indústria de calçados aos aviões da Embraer, é cada vez maior o catálogo de produtos nacionais vendidos e elogiados no mundo todo. Afinal, não é só de futebol e samba que se faz a excelência brasileira.

Excelência significa grife, assinatura. Significa que sua empresa não é apenas mais uma no mercado, e que seu trabalhador não é apenas mais um na multidão. Significa que você é especial, que o resultado do seu trabalho é especial. Simboliza o orgulho de cada colaborador em trabalhar na sua empresa. Simboliza seu próprio orgulho. E, ainda por cima, significa o compromisso de todos para manter e criar empregos.

No passado, nas embalagens dos produtos chineses, em vez do tradicional *made in China*, estava escrito: “Orgulhosamente feito pelo povo chinês”. Meu sonho é ver, em breve, a frase “Orgulhosamente feito pelo trabalhador brasileiro” escrita no rótulo de cada produto *made in Brazil*.

PARCERIAS: CRESÇA E AJUDE OS OUTROS A CRESCER

Por que os Beatles não fizeram mais o mesmo sucesso depois que se separaram? Certamente a resposta para essa questão passa pelo conceito de parceria. Quando os quatro trabalhavam juntos, podiam otimizar seus

talentos. Quando gravavam um disco, tinham quatro compositores, e, para selecionar doze faixas, bastava escolher as melhores músicas de cada um, além, é claro, das compostas pela dupla John Lennon e Paul McCartney. Paul e John se davam ao luxo de deixar de fora muitas de suas músicas porque tinham certeza de que outras composições sensacionais seriam levadas ao estúdio pelos colegas Ringo e George.

Parceria é isso: criar um relacionamento no qual se pode aproveitar o melhor de todos os envolvidos.

Por isso, a característica marcante dos campeões é construir relacionamentos em que todos os envolvidos lucrem, aprendam e possam fazer o seu melhor.

O verdadeiro campeão sabe como criar parcerias, como oferecer oportunidades aos parceiros e como motivá-los a aprimorar o trabalho. As empresas campeãs organizam seminários com a participação de funcionários, clientes e fornecedores a fim de criar um espírito de equipe total e, juntos, encontrar soluções para problemas comuns e detectar novas oportunidades.

Vejamos um exemplo de campeão: uma empresa de engenharia que desenvolve projetos de reformas de alto nível, com prazos e preços preestabelecidos.

O que ela ganha é uma porcentagem pela administração dessa reforma. Se houver atraso, perde parte do lucro; se a reforma sair mais cara do que calculou, também perderá.

Para que tudo funcione, é preciso que os engenheiros façam sua parte, ou seja, elaborem o projeto, contratem os fornecedores, administrem os recursos, acompanhem a obra. Mas é fundamental que o marceneiro, o eletricista, o encanador, enfim, os fornecedores, tenham a mesma consciência.

Se o eletricista e o encanador acharem que podem mudar o preço a qualquer hora e que não precisam cumprir o prazo, a empresa vai falir.

Como evitar isso? Organizando reuniões com todos os fornecedores para criar uma mentalidade que faça o projeto andar.

O campeão não pensa só em si mesmo. E não se preocupa apenas em fazer sua parte. Ele pensa em fazer sua parte e em ajudar os outros a fazer a deles.

SAIBA CONQUISTAR SEUS ALIADOS

Uma empresa não se sustenta sozinha. É muito importante que conte com o apoio dos fornecedores, dos clientes, das associações de classe e dos amigos. É importante que as pessoas torçam pelo seu sucesso e que celebrem suas vitórias.

Alberto Couto, grande especialista em marketing, fala da importância de conquistar três mercados fundamentais: o mercado do produto, o mercado da imagem e o mercado do coração dos clientes.

Vamos ver como é isso. Quando você pensa em quem fabrica os melhores produtos do setor eletroeletrônico, imediatamente vem a resposta: os japoneses.

Agora, quando você toma conhecimento de que os japoneses estão perdendo mercado, qual é sua reação?

Você diz: “Problema deles!”.

Os japoneses mostraram-se tão agressivos na estratégia de conquista de mercados que não se preocuparam em valorizar aspectos sociais e humanos em seus empreendimentos. Quando mergulharam na crise, os clientes não se comoveram.

Só agora as empresas japonesas começam a dar sinais de que aprenderam a lição. Estão participando mais de projetos humanitários e preservando o meio ambiente. É um bom recomeço.

Vejamos o que acontece com o cantor e compositor Roberto Carlos, um campeão que se mantém no pódio há tantos anos. Muitos donos de lojas e radialistas dizem que sua música não presta mais, que ele é brega,

ultrapassado. No entanto, acabam tocando seus discos e colocando-os em evidência não só porque o público quer, mas principalmente porque todo mundo torce por ele também como ser humano. Roberto Carlos conquistou o coração das pessoas. Mesmo ao censurar sua biografia não autorizada e varrer a obra das livrarias, Roberto consegue manter sua imagem intocada. Seu público parece ser capaz de perdoar esse pecado.

Conquiste o mercado do produto e crie uma imagem de qualidade, mas não se esqueça de conquistar o coração das pessoas. Quando os problemas chegarem, elas ajudarão você a se levantar.

Quando as pessoas, incluindo adversários, percebem que você valoriza os sentimentos delas, uma corrente se formará. Elas se tornarão suas amigas. E amigos a gente protege até a morte.

PROFISSIONALISMO NO TRABALHO

É muito importante um bom relacionamento no ambiente de trabalho. As pessoas precisam se sentir importantes umas para as outras, mas não podem deixar de lado o profissionalismo. Mesmo entre parentes e cônjuges, o senso de profissionalismo tem de predominar. Cada um deve se responsabilizar por suas tarefas, sem pretender que o parceiro entenda seus problemas pessoais e desculpe seus erros se não cumprir suas funções.

Muitos empresários preferem contratar amigos e parentes porque sai mais barato, ou por uma questão de confiança, mesmo que os contratados não tenham capacidade para a tarefa. Às vezes, o amigo aceita a proposta apenas para ficar próximo da pessoa querida que o convidou. Em ambos os casos, sobram boas intenções, mas pode faltar competência.

NÃO É PROIBIDO CONTRATAR AMIGOS. PROIBIDO É CONTRATAR AMIGOS INCOMPETENTES.
--

O objetivo da empresa não é estreitar relacionamentos pessoais, mas conduzir negócios bem-sucedidos. Isso passa ao largo das relações

familiares e das amizades, por mais intensas que elas sejam. Muitas empresas familiares, como a vinícola Miolo, ou que nasceram da sociedade entre amigos, como o Google, alcançaram grande sucesso. Outras tantas foram à lona e, com isso, provocaram o fim de grandes amizades e rugas na família.

Hoje, a tendência das empresas familiares é profissionalizar a gestão, criando diretorias e conselhos administrativos nos quais postos de comando sejam ocupados por executivos que não fazem parte da família dos proprietários. Isso foi feito no Grupo Estado, que publica o jornal *O Estado de S. Paulo*, por exemplo, que jamais deixou de pertencer à família Mesquita.

Se amigos e parentes fossem sempre eficazes e competentes, não haveria tanta crítica à forma como os governantes distribuem cargos de confiança entre seus companheiros e correligionários. Desse hábito decorre a inatividade de muitos ministérios e secretarias e, como muitas vezes se viu na história deste país, a dificuldade de o governante demitir velhos amigos quando sua inaptidão para o cargo se torna evidente.

A QUESTÃO DA VELOCIDADE

*Aqueles que aprendem lentamente
acham que a lentidão é sabedoria.*

Nietzsche

No início da Segunda Guerra Mundial, a questão da velocidade começou a se impor. A indústria norte-americana percebeu que, além da qualidade e da quantidade dos artefatos produzidos — armas, munição, meios de transporte —, era preciso fabricar mais em menos tempo.

Era preciso ser veloz também nas descobertas. Se a bomba atômica tivesse sido produzida pelo Japão, o desfecho do conflito teria sido muito diferente. Se lançassem sobre Nova York e Los Angeles as mesmas bombas que destruíram Hiroshima e Nagasaki, os nipônicos definiriam o resultado a

seu favor. Mas os Estados Unidos foram mais rápidos e ganharam a guerra — se é que é possível dizer que alguém ganha uma guerra.

De lá para cá, a velocidade se incorporou à competição e, com a difusão dos computadores pessoais, ganhou um precioso aliado. Eles se transformaram em um apêndice do homem. Facilitam nossa vida e ampliam nosso tempo.

Balanços financeiros que antes demoravam dias para ser concluídos agora são feitos em poucos minutos; projetos gráficos que eram riscados e rabiscados várias vezes podem ser produzidos em algumas horas; para escrever este livro, não precisei gastar folhas e mais folhas de papel, até chegar ao resultado final.

Apesar disso, em pleno terceiro milênio, ainda existem pessoas capazes de dizer: “Detesto computador. Não tenho cabeça para isso”. Uma demonstração de atraso comparável ao da pessoa que, anos atrás, dizia: “Não tenho cabeça para aprender a ler”.

Computador não é luxo; é o próprio sistema de realização moderno. E rejeitá-lo é colocar-se fora do jogo.

Quando aprendi a jogar bola, o respeitado técnico Oswaldo Brandão dizia que, no futebol, temos sempre de “chegar juntos”. Ele queria dizer que, quando a bola vinha, você precisava chegar a ela com o adversário.

Hoje, porém, você deve chegar antes da bola. Tem de prever que ela vai passar por aquele lugar e estar lá antes do adversário.

As mudanças acontecem tão rapidamente e são tão agressivas que não temos mais tempo de chegar juntos. Precisamos chegar antes.

Há aproximadamente cinquenta anos o mundo vem atravessando um intenso processo de modernização — e o Brasil, com suas leis de proteção ao mercado, ficou à margem desses avanços. “O Brasil corre o risco de ficar obsoleto antes de ficar pronto”, disse o antropólogo Claude Lévi-Strauss. Agora temos de correr muito, como em um serviço de emergência, em que

se apressar significa manter o paciente vivo. Além disso, precisamos nos reorganizar.

Devemos correr muito, mas sem desespero e com bastante competência. Aliás, existe gente que não fica obsoleta. Já nasce obsoleta, fora de moda. Por isso, tem de correr ainda mais e percorrer todas as etapas: precisa deixar a condição de homem das cavernas, passar pela condição de pessoa fora de moda, para poder, finalmente, ficar em dia com a vida. Um grande esforço, mas que vale a pena!

INFORMAÇÃO É SOBREVIVÊNCIA

Saber como usar o computador e navegar na internet e estar bem informado não é luxo, mas questão de sobrevivência. Decisões não podem ser tomadas apenas por intuição. Quanto mais dados possuímos, mais segurança teremos para decidir.

A velocidade da informação trazida pelos meios de comunicação transformou mercados antes isolados em um único mercado. Compra-se de tudo pela internet, sem precisar sair de casa. Investe-se dinheiro em qualquer parte do mundo, em questão de segundos. O celular o localiza onde você estiver. É possível descobrir em que lugar do mundo existe o melhor produto, com o menor preço.

O consumidor pode escolher. Há um fabricante de camisetas no Nordeste que vende o produto 30% mais barato? Vamos comprar dele. Azar do antigo fornecedor, que não consegue acompanhar os concorrentes.

A concorrência ganhou dimensões planetárias. Uma fábrica de computadores em Taiwan está vendendo pela metade do preço? Vamos comprar dela. Pior para o fabricante, que não consegue oferecer o mesmo equipamento pelo mesmo preço, ou até menor.

Na verdade, a revolução mal começou. No futuro, um chip acoplado ao corpo vai monitorar sua saúde e, em determinada situação, poderá lhe enviar a seguinte mensagem: “Atenção, você está prestes a ter um enfarte.

Chame imediatamente um serviço médico. O mais próximo fica no telefone tal. Ligue agora e boa sorte”.

Diante de tantas transformações, é preciso reciclar-se constantemente, participar de seminários, conversar com amigos e consultores, ler muito, visitar empresas-modelo para colher informações que o ajudem a decidir e a realizar melhor.

Novas tecnologias, opções de produtos, sócios potenciais, necessidades dos clientes e dos fornecedores — tudo são informações, matéria-prima para seu planejamento e sua estratégia.

O isolamento faz as pessoas perderem os novos referenciais. Você pode estar comprando do fornecedor com o melhor custo da cidade e, mesmo assim, pagando pelo produto dez vezes mais do que pagaria pelo similar produzido na cidade vizinha.

ÉTICA *VERSUS* SUCESSO

Infelizmente, como nos campeonatos esportivos, a batalha pela supremacia no cenário econômico nem sempre é limpa. Há times que tentam comprar o juiz, burlar as regras e que não hesitam em lançar mão de golpes baixos. Se forem descobertos, no entanto, correrão o risco de perder a simpatia da própria torcida e de ser punidos cada vez com mais severidade. Basta lembrar os casos comprovados de *doping* que acabaram com a carreira de muitos atletas.

Empresas que praticam *dumping*, por exemplo, são repudiadas pelo mercado quando a manobra é desmascarada.

Há um anseio pela ética. Ética é hoje um valor fundamental. Ética dá lucro. Não o lucro fácil, mas certamente o lucro duradouro.

Muitas pessoas querem ser malandras e enganar os outros. Contudo, a maior malandragem que existe é ser honesto. Quando alguém quer enganar, perde o foco de atenção. Em vez de estar atento às negociações que empreende, desperdiça energia imaginando de que forma ludibriar o outro.

Muitos traficantes de drogas têm tanta capacidade de administrar que poderiam ser milionários em qualquer negócio legal. Mas preferem o que pensam ser a saída mais fácil — e acabam destruindo sua vida e a de muitos outros.

Na verdade, o desonesto não vê o mundo com clareza. Tem a ideia errada de que é uma pessoa com poucas opções. Não enxerga o grande leque de escolhas que existe à sua disposição. Em vez de negociar, procura apenas enganar. Acaba tendo prejuízos, pois perde a credibilidade não somente perante os outros, mas principalmente perante si mesmo. Não consegue mais se olhar no espelho e sentir orgulho de si próprio. O espelho transforma-se em inimigo mortal. E começam as dúvidas: “Será que os outros vão fazer comigo o que faço com eles?”. O desonesto não consegue relaxar e vê maldade em tudo, o tempo todo.

O dinheiro obtido desonestamente é um dinheiro muito caro, pois o custo é a dignidade da pessoa. Toda pessoa que não tem ética é desconfiada. Ela perde a fé em si mesma, nos outros, no amor — só acredita na astúcia e na desonestidade. Viver, então, torna-se muito angustiante.

Seus clientes, fornecedores e funcionários percebem que são manipulados com frequência e passam também a tratar o desonesto como uma pessoa descartável. Enquanto for conveniente, ficam; quando aparece algo melhor, vão embora. Igualzinho ao que faz a pessoa sem ética.

| A ÉTICA CRIA O SENTIMENTO DE DIGNIDADE EM TODOS. |

Muita gente acha que os éticos sempre perdem. Pura ilusão. Quem perde são os éticos incompetentes. Os éticos competentes criam negócios sólidos. Não se tornam vítimas de fiscais corruptos nem perdem tempo com negociatas.

Negócios sujos deixam colaboradores, clientes e fornecedores inseguros. Pessoas éticas criam equipes competentes, confiantes e seguras de seu valor.

Mais que isso, o coração limpo leva a uma fé inabalável, capaz de mover montanhas.

A ética é um valor que, para funcionar, precisa ser vivido totalmente. Tem de ser um princípio de vida e não admite dúvidas. A dúvida compromete o resultado. Podemos caminhar sobre a água por horas. No momento, porém, que a dúvida de que podemos fazê-lo surge, afundamos.

DESPERDÍCIO

“Decretada a falência de empresa que jogava dinheiro no lixo.”

Você já leu algo assim em algum jornal? Poderia ter lido, porque é isso mesmo que acontece cada vez mais com empresas que não cuidam do seu patrimônio, com empresas que, após anos construindo uma imagem sólida, se envolvem em negócios que não as dignificam.

Que empresas são essas?

Empresas que não valorizam seus produtos. Empresas que perdem clientes conquistados com tanto suor. Empresas que deixam escapar os melhores colaboradores por não oferecer espaço aos seus talentos.

É absurda a quantidade de desperdício em algumas organizações.

Desperdício não se refere apenas aos bens materiais utilizados de forma inadequada. Desperdício também significa perder tempo resolvendo conflitos desnecessários, ter grandes talentos desempenhando funções medíocres ou manter uma equipe enorme dedicada à realização de tarefas que poderiam ser feitas por um único funcionário.

Desperdício é o excesso de burocracia, são as mentiras, os jogos de poder, a inveja, a competição dentro da equipe, as fofocas.

Desperdício é tudo aquilo que desvia a empresa do objetivo de vencer o campeonato.

ADMINISTRAR BEM UMA EMPRESA É CONSEGUIR OS MELHORES
RESULTADOS DESPENDENDO O MÍNIMO DE ENERGIA. FAZER

ECONOMIA NÃO É DEIXAR DE GASTAR; É GASTAR
PRODUTIVAMENTE.

FIQUE ALERTA ÀS OPORTUNIDADES

Sempre que falo em alerta, lembro-me de Cristo na véspera da crucificação. Ele reuniu os apóstolos e pediu que ficassem atentos enquanto descansava. Quando voltou, encontrou todos dormindo. Então, criticou-os, dizendo-lhes que tinham pouco tempo com Ele e que deveriam ficar alertas. Saiu de novo para descansar e, quando voltou, encontrou-os novamente dormindo.

Lembre-se de que os apóstolos eram pessoas muito especiais e estavam com o maior de todos os mestres. Mesmo assim, não conseguiram ficar alertas.

É muito trabalhoso ficar alerta. A maioria das pessoas não têm capacidade de manter a atenção plena — sempre tendem a se distrair.

PERMANECER DE OLHOS BEM ABERTOS É CONDIÇÃO
FUNDAMENTAL PARA APROVEITAR AS OPORTUNIDADES QUE
SURGEM.

É comum a afirmação de que existe uma oportunidade em cada esquina. Por mais otimista que seja essa frase, ela não passa de uma bela mentira. Não é assim que acontece.

As oportunidades em nossa vida não são muitas, e por isso, quando surgem, têm de ser agarradas. No Japão, dizem que a oportunidade é uma deusa careca, com cabelo só na testa e óleo na cabeça. Portanto, quando a oportunidade chegar, você tem de agarrá-la de frente, por aqueles fios de cabelo. Se deixá-la passar, será difícil recuperá-la, pois ela é muito escorregadia.

Muitas pessoas acreditam que sempre haverá uma oportunidade lá na frente e adiam assumir o comando de sua vida, deixando essa tarefa para amanhã, para a semana que vem, para o próximo mês.

A falta de visão provoca a perda de grandes oportunidades — e a concorrência, atenta, é que vai aproveitar.

Foi no país dos relógios, a Suíça, que se desenvolveu a tecnologia digital. No entanto, faltou visão aos seus executivos para explorar a descoberta. Logo depois, os japoneses a conheceram... e o restante da história você já sabe.

Hoje, mais do que em qualquer outro momento da história da humanidade, perder uma chance pode ser fatal. Tudo acontece muito rápido. Perder espaço é fácil; recuperá-lo, muito difícil.

MILAREPA E O PODER DA FÉ

Milarepa foi um dos maiores santos do Oriente, mas, quando ainda trilhava o caminho do conhecimento, foi procurar um mestre no Tibete. Ele era tão bondoso, puro e autêntico que os outros discípulos sentiram ciúme dele. Como era certo que seria o sucessor do mestre, os discípulos decidiram matá-lo. Disseram, então, a Milarepa:

— Se você realmente acredita no mestre, jogue-se da montanha. Se você realmente tiver fé, nada lhe acontecerá.

E Milarepa, que tinha muita fé, saltou sem hesitar um só instante. Os discípulos então correram para baixo, a fim de juntar os pedaços do bom homem. Mas o encontraram sentado, meditando, muito feliz. Ao vê-los, Milarepa abriu os olhos e disse:

— Vocês têm razão, a fé salva.

Os discípulos concluíram que aquilo fora um acaso e, quando uma casa pegou fogo nas redondezas, mais uma vez desafiaram a fé de Milarepa:

— Se você realmente acredita no mestre, entre no fogo que nada lhe acontecerá.

Milarepa entrou e salvou uma mulher e a filha dela que estavam presas na casa. Todos pensavam que dessa vez ele não escaparia, mas nada lhe aconteceu.

Um dia, os discípulos estavam caminhando e precisaram atravessar um rio. Eles disseram a Milarepa:

— Você não precisa de barco; sua fé é tão grande que o fará caminhar sobre as águas.

E, para surpresa geral, ele caminhou. Aquela foi a primeira vez que o mestre o viu. Então, disse-lhe:

— O que você está fazendo é impossível!

Milarepa respondeu:

— Estou fazendo isso pelo seu poder, mestre.

O mestre pensou: “Se meu poder e meu nome podem fazer isso por esse ignorante, certamente também posso caminhar sobre as águas”. Ele tentou e afundou.

Quando estamos em uma caminhada de fé, de princípios, de confiança em nossos valores, as pessoas invejosas e de mau--caráter não podem fazer nada contra nós. Elas imaginam que nos vencerão, porém nossa confiança nos faz encontrar forças para vencer todos os obstáculos que elas colocam em nosso caminho.

É impressionante quanto podemos aprender e fazer quando temos firmeza de propósitos.

A EMPRESA QUE ENSINA É A EMPRESA QUE FASCINA

A empresa campeã é a que atinge ótimos resultados, tem uma equipe motivada e um programa de evolução permanente.

Empresa sem bons resultados é como brincadeira de filho mimado: não tem futuro.

Empresa sem equipe motivada é sinônimo de tensão constante.

Empresa que não evolui dá sinais de bolor.

Uma das grandes motivações dos campeões é trabalhar em organizações nas quais podem aprender e se reciclar.

Cada vez mais as empresas são as universidades do mundo moderno: ocupam espaço importantíssimo no campo das pesquisas, na criação de um mundo melhor. Obviamente, não são todas. Somente aquelas nas quais vale a pena apostar.

A empresa campeã é o espaço onde as pessoas podem concretizar seus sonhos. Um centro de aprendizagem constante. Lá, seus profissionais têm a chance de se aperfeiçoar, de ampliar sua visão, de trabalhar com o novo, com o desconhecido e com o mutante.

Na empresa campeã, uma das maiores motivações é a oportunidade de atuar ao lado do líder, desenvolvendo novas habilidades e ideias.

O empresário campeão é aquele que cria condições para as pessoas aprenderem com ele, além daquele que se nutre dos desafios que os outros lhe trazem a cada momento, porque sabe que o aprendizado é uma via de mão dupla.

A empresa campeã tem a capacidade de atrair, de desenvolver e de manter as pessoas de talento.

Um restaurante leva dez anos para formar um *maître*, mas, se não souber criar condições para que o profissional continue crescendo profissionalmente, e ganhando melhor, não só o perderá como ainda poderá ganhar um concorrente que conhece todos os seus segredos e que está apto a enfrentá-lo de igual para igual.

É preciso ficar atento a todos os sinais — positivos e negativos — que cercam sua atividade.

Por isso, acredito que a onda do *home office* não dará certo. A tendência é trabalhar menos na sede das empresas, para poder analisar o negócio sob outro ponto de vista, mas estar no meio do burburinho é fundamental para manter os sentidos aguçados.

Estar entre pessoas comprometidas com o crescimento é o melhor fertilizante para as nossas capacidades.

A empresa campeã é como uma irmandade, na qual os companheiros criam um campo de energia que estimula o crescimento de todos.

Os iniciantes podem usar como referencial aqueles que estão mais avançados na caminhada e, em contrapartida, os mais experientes são estimulados pela curiosidade dos novatos.

Cria-se um pequeno oásis no deserto e, à medida que este cresce, espalha sua sabedoria pelo mundo.

Essa irmandade torna-se a ponte para a experiência do eu, transforma-se em amor para o mundo — um lugar protegido, em que cada um pode experimentar os novos aprendizados, sentir-se encorajado quando as coisas não dão certo e feliz por ter amigos com quem comemorar as vitórias.



5

LIDANDO COM GENTE

Nenhum de nós é mais
competente sozinho do que
todos nós unidos e motivados.

“**Q**ueridos papai e mamãe,
Olá! Sinto muita saudade de vocês.

Isso aqui parece um verdadeiro inferno. Ninguém sabe o que está fazendo. Meus superiores parecem tão perdidos quanto eu. Assim como gritamos com nossos comandados, eles gritam conosco. Às vezes, papai, eles nos chamam de acomodados. Outras vezes, parecem esquecer que lutamos por nossa vida. Reclamam que não é possível sermos derrotados por um grupo de miseráveis. Dizem que temos a melhor tecnologia do mundo e nos mandam novas bombas, novos aviões, novos radares, e nós matamos os inimigos. Mas, no dia seguinte, o inimigo vem e nos derrota de novo. Nós os matamos e eles nos destroem.

Sabemos que somos mais fortes do que eles... Mas eles é que estão nos vencendo. São como formigas e surgem por todos os lados. Sabem exatamente o que têm de fazer.

Papai, todos eles têm cara de criança e, o que é mais estranho, não parecem estar lutando por sua vida. Parecem lutar por algo muito maior. Nossos chefes gritam, nos chamam de egoístas, mas nenhum de nós sabe por que está aqui, muito menos o que esperam da gente.

É muito difícil lutar quando não se tem uma razão para isso. Parece, papai, que nosso objetivo é apenas matar quem aparece à nossa frente. Acho que, por isso, se matam tantos colegas e tantos civis. Quem aparece pela frente é sempre inimigo. Papai, temos medo até da nossa sombra... Enquanto eles

vêm com essa conversa de proteger nossa nação, vejo meus companheiros morrendo. Começo a sentir ódio de nossa nação e, principalmente, ódio de quem nos mandou para cá. Eles não têm a mínima ideia do que estão fazendo nem imaginam o que sofremos.

O meu problema não é lutar, mas ter uma razão para lutar. É ter o que dizer para os meus homens, algo que não seja: ‘Matem, matem, matem’.

Eu amo vocês. Espero revê-los em breve.

Do seu filho...”

Cartas como essa chegavam com frequência à América, enviadas por jovens militares que se apercebiam da situação em que haviam se metido após as primeiras batalhas travadas no Vietnã. Tenho certeza de que cartas assim também foram bastante comuns em conflitos posteriores, travados no Oriente Médio, como na Primeira Guerra do Golfo e na Guerra do Iraque.

Muitos dos soldados que as enviaram jamais voltaram para casa como prometiam nas cartas. Muitos deles morreram sem jamais saber a razão de sua luta. Sem a mínima motivação para lutar, derrotados por um exército mais fraco, com menos tecnologia, às vezes desnutrido, mas com uma razão especial para combater.

Nessas ocasiões, tropas americanas sucumbiram da mesma forma que muitas empresas desaparecem todos os dias. Sucumbiram apesar de toda a tecnologia. Sucumbiram como muitos sonhos, porque a vontade de vencer não é tudo.

A Guerra do Vietnã talvez seja o maior exemplo da história da humanidade de como a tecnologia não vence a consciência, a união, a determinação.

O povo mais motivado sempre vence, como o Vietnã derrotou os Estados Unidos e a França, e o Afeganistão expulsou a União Soviética do país.

As vitórias não são das máquinas nem dos projetos. As vitórias são sempre dos seres humanos.

PESSOAS COM UMA RAZÃO PARA LUTAR VENCERÃO SEMPRE. DÊ A
ALGUÉM UMA RAZÃO PARA VIVER E VOCÊ VERÁ ALI UM SER
HUMANO.

A grande sabedoria do campeão está em criar um sonho que seja de todos.

Quando as pessoas lutam para realizar sonhos diferentes, seu poder enfraquece. Quando, em um hospital, alguns profissionais trabalham para ganhar dinheiro e outros para salvar vidas, as metas tornam-se diferentes, os esforços são divergentes e é pouco provável que os resultados obtidos sejam os mesmos.

A administração do hospital pode ter uma visão clara dos negócios na área hospitalar, equipar-se, fazer altos investimentos. Mas, se não conseguir o comprometimento das pessoas, os projetos acabarão sendo engavetados, e os aparelhos, subutilizados. E os conflitos surgirão de modo inevitável.

Aproximadamente 80% dos programas de desenvolvimento que as empresas se propõem a executar são interrompidos em menos de seis meses, porque as lideranças falham no trabalho de conseguir o comprometimento de todos. A equipe não se motiva, não cumpre sua parte no trabalho e, aos poucos, os obstáculos vão surgindo, até que o projeto vai de vez por água abaixo.

Qualquer proposta que não motive os colaboradores de uma organização está fadada ao fracasso. Por isso, às vezes é mais interessante escutar todos antes de implantar um novo programa. De fato, no início é mais demorado. Mas depois todos passam a colaborar.

O campeão sabe que a organização é como um corpo: quando uma das partes não está funcionando adequadamente, o conjunto fica comprometido. Quando não existe espírito de grupo, os interesses pessoais prevalecem, transformando a empresa em um campo de batalha. Abre-se

espaço para o desespero, e o famoso vírus do salve-se-quem-puder começa a produzir seus efeitos letais, atingindo todos os escalões, contaminando toda a organização, provocando conflitos, estresse e improvisação. Cada um quer resolver os problemas à sua maneira e frequentemente os esforços se anulam porque são contraproducentes.

É mais ou menos como aquela equipe de futebol em que cada jogador quer decidir o jogo sozinho, desprezando a força do grupo.

Onde impera a desordem, quem acaba vencendo não é quem sabe mais, mas quem grita mais, quem passa rasteira melhor, quem urde intrigas mais intensamente. É uma verdadeira tragédia, que mina todos os planos de desenvolvimento empresarial.

Em momentos de desespero desse tipo, alguém precisa ter a lucidez de acalmar o grupo e convocar reuniões em que as pessoas possam desabafar, para procurar soluções melhores e voltarem a se unir em torno dos objetivos.

QUALQUER REVOLUÇÃO QUE PRETENDA SER VITORIOSA TEM
NECESSARIAMENTE DE COMEÇAR PELAS PESSOAS.

A MOTIVAÇÃO COMEÇA PELA BASE

A imagem de uma empresa quase sempre é transmitida pelas pessoas de nível hierárquico mais baixo. Em geral, os clientes relacionam-se com os funcionários que recebem menor salário e sofrem maior pressão: os caixas de bancos e supermercados, os vendedores e balconistas, os garçons e recepcionistas de hotel. Para construir uma imagem positiva, a empresa precisa, obrigatoriamente, dar às pessoas da linha de frente condições para que estas realizem bem seu trabalho.

Quando a mídia exalta a atuação da Polícia Militar, geralmente elogia o comportamento de um soldado; quando a critica, isso também se deve à ação de um soldado.

As pessoas formam uma opinião das companhias aéreas muito mais pela atuação da comissária de bordo que pelo desempenho do comandante do voo.

A imagem de um hotel depende muito mais da recepcionista e da camareira que do gerente-geral.

A empresa campeã sabe motivar todos os colaboradores porque são eles que fazem a imagem da casa. Será que adianta investir na carreira do diretor de relações públicas se a telefonista, que é a porta de entrada e o cartão de visita da organização, trata mal todos aqueles que chegam à empresa? Adianta inaugurar uma linha direta com o consumidor sem eleger, para ouvi-lo, alguém com sensibilidade para acatar as críticas e levá-las em consideração, sem tentar pura e simplesmente se desvencilhar do cliente que reclama? Adianta investir milhões em programas de qualidade sem apostar nos cidadãos que constroem a base da empresa?

O líder não precisa ser apenas bom. Além de competente no trabalho, ele tem de conscientizar toda a equipe sobre a importância do papel que cada um exerce na empresa. Para isso, precisa relacionar-se bem com seus comandados.

Os verdadeiros campeões sabem motivar, orientar e acompanhar o time, pois estão conscientes de que dependem dele para alcançar as vitórias. Cada vez mais, os líderes percebem que, além das atividades clássicas de seu trabalho, é necessário também gerar condições para que os colaboradores obtenham êxito em suas funções.

Então, está decretado o fim do “meu negócio é dinheiro” ou do “meu negócio é produção”. O negócio de todos é produzir resultados com seres humanos motivados. O segredo dos campeões é formar uma equipe unida em torno de um objetivo comum. Cobrar meramente deveres não passa de uma ação burocrática que não estimula o envolvimento pleno. O melhor de cada um só virá à tona quando as pessoas estiverem motivadas e conscientes

de que tal atitude também as favorece. Ninguém dará o melhor de si apenas porque essa é sua obrigação.

É como o caso daquela mulher que fala, insistente, com o marido:

— Desde o ano passado você não me leva para jantar fora. Minha irmã janta fora toda semana com meu cunhado e você não me leva nunca. Não aguento mais. Eu me sacrifico o dia todo e você nem me leva para jantar fora. Faz um mês que você prometeu me levar para jantar e até agora nada...

Até que um dia, irritado, não suportando mais tantas reclamações, o marido chega do trabalho e diz:

— Vamos sair para jantar. Em qual restaurante você quer ir? O que você quer comer? Veja se come bastante para depois não voltar a reclamar!

Ou ainda temos o caso do marido cuja vida sexual anda parada “por culpa” da mulher:

— Já faz mais de um mês que a gente não transa... Não aguento mais ouvir você dizer que está cansada. A gente tem que transar... Ontem você disse que a gente ia transar, mas ficou lendo até tarde e nada... Agora não dá mais! Três meses sem transar? Assim é impossível!

Até que um dia, no auge do desespero, a esposa estoura:

— Você quer transar, vamos transar. Faço qualquer coisa para você parar de reclamar!

Quando alguém faz algo só para deixar de ouvir reclamações, os resultados sempre são limitados. O fundamental é aprender a desenvolver na equipe o prazer de realizar as tarefas. O ideal é que cada um cumpra sua parte com vontade e prazer, em qualquer atividade. E, sem dúvida, a melhor opção não é apenas exigir, mas motivar as pessoas e ajudá-las a encontrar o prazer de serem ótimas.

Para você pensar enquanto vai para o trabalho:

- Como motivar um grupo de médicos de um hospital público que não recebe pagamento digno e precisa atender mais pessoas do

que seria o ideal, sem condições técnicas para fazer um bom serviço?

- Como motivar um policial militar que recebe um salário miserável, usa armas e equipamentos ultrapassados e muitas vezes coloca a vida em risco para proteger a população?
- Como motivar um professor cuja remuneração é aviltante, que dá aulas para turmas enormes, que não encontra apoio na família dos alunos, que diariamente lida com crianças com fome, agressivas ou arrogantes? Como motivá-lo a se aperfeiçoar em uma profissão que não é valorizada pelo governo nem pela sociedade?

Os perdedores dirão que isso é impossível. Mas os campeões farão tudo o que estiver a seu alcance: melhorar salários, aperfeiçoar as condições de trabalho, conseguir a participação de todos, estimular a busca conjunta de soluções.

Os campeões conseguirão resultados, apesar de todas as dificuldades existentes.

AS VITÓRIAS SÃO OBTIDAS PELOS SERES HUMANOS

Empresas campeãs são formadas por seres humanos campeões — pessoas conscientes, motivadas, treinadas, competentes, participantes que constroem cada uma daquelas vitórias. Pode-se ter a mais moderna das máquinas, mas, se seu encarregado não for bem treinado, ela não renderá. Provavelmente, quebrará e dará prejuízo. Por isso se diz que é o ser humano competente quem dá lucro.

Se você quiser que um médico recém-formado o auxilie em um transplante cardíaco, terá antes de treiná-lo para isso.

Quando a empresa necessita que a telefonista atenda bem aos clientes, é preciso treiná-la.

Invista no seu pessoal.

O maior desafio é ajudar alguém a se sentir capaz. Muitas pessoas não confiam em si mesmas. Talvez porque nunca ninguém tenha confiado nelas, no fundo elas esperam que você faça o mesmo. Quando você demonstrar que acredita nelas, a princípio elas vão estranhar; afinal, jamais alguém as tratou assim. Mas depois de certo tempo perceberão que você é alguém especial. O sentimento de gratidão que terão por você fará com que, além de colaboradoras, elas se sintam suas amigas.

AS PESSOAS PRECISAM SABER O QUE VOCÊ ESPERA DELAS

Muitos líderes ficam frustrados quando os colaboradores apresentam seus trabalhos. O resultado é tão diferente do esperado que os líderes começam a suspeitar de má vontade ou até de sabotagem. Ficam insatisfeitos, dizem que não era daquele jeito que queriam, mas não percebem que podem ter deixado de fazer o fundamental: dizer como gostariam que o trabalho fosse feito.

Quando o colaborador conhece bem o que faz, até mesmo melhor que você, especifique claramente seus objetivos e deixe que ele desenvolva seu trabalho com base na própria competência. Acredite que alguém pode ser tão ou mais capaz que você! Mas invista tempo explicando como deseja que o trabalho seja feito, pois isso evitará que vocês dois percam, mais tarde, horas preciosas corrigindo os erros.

É como a história do rapaz que, passados os primeiros encontros em cinemas, bares e restaurantes, resolveu preparar um jantar para a namorada. Entusiasmado, comprou os camarões mais frescos e graúdos do mercado e os fez à provençal, caprichando no alho, nas ervas finas e flambando tudo como manda o figurino.

— Você está de parabéns — ela disse após o jantar. Sua voz, no entanto, não escondia certo constrangimento. Ele não se convenceu:

— O que foi? Você não curtiu e está dizendo que gostou só para me agradar?

— Não é isso. Você cozinha muito bem. Mas estarei mentindo se disser que este é o prato da minha vida. Eu preferia que você fizesse uma coisa diferente.

Na semana seguinte, o rapaz fez uma surpresa à namorada. Recebeu-a na noite de sexta com um camarão gratinado ao molho de queijos. Camembert, gouda e emental compunham a sofisticada receita preparada pelo jovem apaixonado. No entanto, ainda não foi dessa vez que viu o sorriso que esperava no rosto da amada.

— Amor, você de fato tem muito talento para a culinária. Sou louca por queijos, mas esse camarão ainda não...

— Já sei — ele interrompeu. — Pode deixar que, na próxima semana, acertarei na mosca.

Na ocasião, foi servido um bobó de camarão igualzinho ao preparado pelas melhores cozinheiras da Bahia. Não satisfeito, o rapaz ainda levou à mesa um bom e velho camarão na moranga e, na semana seguinte, uma moqueca de camarão à moda capixaba.

Foi então que, em uma dessas vezes, chegando ao mercado, o dono da banca, já habituado àquele freguês, avisou-lhe que o camarão não estava muito bonito e lhe recomendou um robalo. De fato, o peixe estava lindo, com os olhos brilhantes e o couro firme. O rapaz mandou limpá-lo e ainda comprou amêndoas laminadas para cozinhar na manteiga e servir como molho.

— Ah, hoje sim! — ouviu a namorada dizer. — Esse peixe está delicioso. Foi o melhor prato que você já fez. Na verdade, eu detesto camarão.

É PRECISO DIZER O QUE SE QUER. É PRECISO ESTABELECEER COM
CLAREZA O QUE DEVE E O QUE NÃO DEVE SER FEITO.

Na empresa, defina com os colaboradores o que você deseja — deixe-os mais seguros. Acredite na capacidade do seu pessoal. Encoraje as iniciativas. Mostre-se disponível. Pessoas competentes têm condições de realizar tarefas mais complicadas, mas ainda assim é necessário que saibam o que você espera delas. Portanto, reserve parte do seu tempo para orientar a equipe. Esteja disponível para reuniões, indique bons cursos, recomende livros. A recompensa será a dedicação e o entusiasmo da equipe.

Aprenda a lidar com pessoas. Muitos empresários buscam cursos de informática, inglês, comércio exterior e tantos outros, mas poucos procuram conhecer a fundo o mais importante: gente. E o mundo é formado por gente. Apenas os profissionais que realmente conhecem o ser humano têm chance de êxito permanente.

PESSOAS MOTIVADAS BRILHAM

*Existe uma luz que brilha além de todas as coisas na Terra,
além dos mais altos, dos mais altíssimos céus.
É a luz que brilha em teu coração.*

Upanishad Chandogya

Os apaixonados são cristalinos. Ficam mais bonitos e luminosos. Mesmo que quisessem guardar para si esse sentimento, não conseguiriam. São traídos pelo brilho nos olhos. A paixão pela vida faz com que sejam pessoas especiais.

Muitas pessoas, à medida que vão sofrendo acidentes de percurso, vão perdendo esse brilho. Príncipes se transformam em sapos, e diamantes são cobertos de lama. Mas príncipes sempre serão príncipes, e diamantes são eternos.

A empresa campeã é capaz de acender essa luz. Sempre encontra novas formas de manter os colaboradores motivados, seja considerando suas

propostas com muita atenção, seja mostrando muito bem a razão que fundamenta determinadas decisões.

É importante tocar a essência dos seres humanos e atingir a alma das pessoas. É importante fazê-las sentir a honestidade dos nossos propósitos.

É aí que surge a oportunidade de dar uma dimensão vital a cada um dos colaboradores. É aí que surge a oportunidade de tratar cada pessoa como *a* pessoa, como *aquela* pessoa especial.

Motivar não é sinônimo de aumento salarial — nem sempre é esse o reconhecimento que o funcionário espera. As pessoas precisam sentir-se importantes! Saber que seu trabalho será considerado. A copeira cuidará da equipe com mais carinho se perceber que está fazendo um trabalho significativo.

Ajudar as pessoas a se sentir importantes não significa gastar todo seu tempo motivando-as. Motivar não é o mesmo que fazer uma sessão de terapia, pois este pode ser um estímulo passageiro. O que importa é que a motivação seja fruto de um interesse real da empresa pelo funcionário e do funcionário pela empresa.

Quantas vezes na vida familiar deixamos de fazer um gesto simples? Digamos que você seja um empresário atribulado, cheio de compromissos e que ainda arranjou trabalho extra à noite: está empenhado em concluir sua tese de doutorado. Você está ali, totalmente concentrado nos livros, quando sua mulher se aproxima solicitando atenção. “Não, agora não posso porque estou estudando”, você argumenta.

Pense bem. O que custaria parar por um momento? Apenas alguns segundos para agradecer o café e fazer uma breve declaração: “Meu amor, que bom ter uma pessoa compreensiva como você”. Quem sabe até arriscar uma conversa rápida, mas carinhosa, mostrando quanto ela é querida e importante. Esses poucos minutos podem contribuir — e muito! — para melhorar a qualidade de vida de sua família!

As pessoas produzem mais quando se sentem bem em relação a si próprias, por isso é uma habilidade do campeão saber cuidar do moral da equipe, para que todos os membros possam se sentir confiantes de sua capacidade de realização.

Existem palavras mágicas para dizermos aos nossos filhos, à nossa esposa e também aos nossos colaboradores que abrem portas e são realmente muito poderosas — “por favor” e “obrigado”, em geral, demolem barreiras e constroem monumentos.

Os líderes têm de ser como aqueles equilibristas de pratos que se apresentam nos circos, geralmente fantasiados de chineses. Ficam ali no picadeiro tentando manter em equilíbrio vários pratos colocados sobre varinhas flexíveis, todos girando ao mesmo tempo. Se o ritmo de rotação diminui e algum ameaça cair, o equilibrista imediatamente dá um toque especial que o revigora, fazendo-o reencontrar o eixo.

Temos de ser maiores do que todas as pessoas da nossa organização. Não maiores em poder, em autoridade, ou mesmo em conhecimento, mas maiores em compreensão, bondade e fé.

O caminho do campeão é aquele em que o técnico se transforma em estadista. Em que o conhecimento se transforma em sabedoria.

Sem dúvida, o mundo necessita muito mais dos sábios do que dos gênios.

No caminho dos verdadeiros campeões, você encontrará sempre muitas pessoas agradecidas por um toque, por uma informação, por uma palavra amiga, às vezes por uma crítica, por um olhar de confiança... Estímulos que você não acha em qualquer lugar.

Alguns versos que escrevi:

*Precisa-se de seres humanos com qualidade
para realizações de qualidade.*

Precisa-se de seres humanos que não façam sua tarefa

*por obrigação, mas com consciência e prazer.
Precisa-se de seres humanos que vivam seu casamento
com ternura e amizade.
Precisa-se de seres humanos que sejam pais,
e não simples procriadores e mantenedores.
Precisa-se de seres humanos que sejam amigos,
e não simplesmente colegas.
Precisa-se de seres humanos que tenham Deus como aliado,
não como adversário.
Precisa-se de seres humanos que vejam a vida
como uma dádiva, e não como um fardo.
Porque são eles que vão construir um mundo mais digno
de viver.*

AS PESSOAS SÃO ÚNICAS

Está decretado o fim daquela frase de pai: “Trato todos os meus filhos da mesma maneira”.

Os filhos não são iguais. Cada filho é único, cada um tem características próprias. Quando os pais tratam os filhos como se fossem todos iguais, cada um começa a perceber que não está sendo tratado como o João que é, ou como o José, ou o Antônio — ele se sente tratado apenas como “um filho do Pedro”.

Quando um pai trata cada filho de acordo com suas peculiaridades, com seus desejos, respeitando a vontade de um de ser médico, do outro de ser engenheiro, do outro de ser artista, eles começam a perceber que na estrutura familiar existe espaço para cada um deles.

O mesmo ocorre em uma empresa.

“Aqueles não são os vendedores, as telefonistas, a turma do marketing”. Ali há um indivíduo, e outro, e mais outro, cada um com a própria identidade. Quanto mais o administrador se aproximar de cada uma dessas

pessoas, mais conseguirá tocá-las, fazendo com que se sintam importantes e motivadas.

Nesse sentido, o líder precisa passar por cima de suas preferências. Por exemplo: um líder que gosta mais de marketing tenderá a valorizar mais os profissionais do marketing. O que se preocupa mais com o produto certamente dará mais valor à produção.

É preciso oferecer a todos a oportunidade para crescer, descobrindo qual é o sonho de cada um e sua motivação especial.

Portanto, não deixe que a busca da uniformidade o impeça de ter sucesso. Descubra a maneira de tocar a alma de cada um. É mais trabalhoso, mas funciona melhor.

O SONHO TEM DE SER DE TODOS

Quanto mais seu sonho envolver os outros, mais poderoso ele será.

Um aspecto importante quando se lida com gente é resgatar a capacidade de sonhar e a percepção de que o sonho precisa ser de todos os envolvidos. Quando o líder não sabe tratar com pessoas, simplesmente exige que o grupo trabalhe para realizar seu sonho pessoal.

O LÍDER CAMPEÃO SABE ESTRUTURAR SEU SONHO DE MANEIRA
QUE CADA UM O ENCARA COMO SEU. ENTÃO, AS PESSOAS SÃO
CAPAZES DE DAR SEU MÁXIMO PARA REALIZÁ-LO.

Um mesmo projeto pode servir para concretizar os desejos de todos que dele participam. Assim, quando precisar contratar um novo membro para sua equipe, procure alguém que tenha os mesmos sonhos da sua empresa — porque, desse jeito, será mais fácil construir e realizar esses sonhos, simplesmente porque esse novo colaborador também estará concretizando os próprios sonhos.

Dessa maneira, ao realizar o sonho da sua empresa, você propicia crescimento para todos. Logo, as pessoas participam melhor do

empreendimento. Mais que simples resultados, vocês estarão gerando felicidade para todos.

DEIXE O PASSADO PARA TRÁS

Não deixe o passado decidir sua vida. Muitas vezes, uma vida ruim é consequência do conformismo de pensar que o que sempre aconteceu continuará acontecendo.

Muitas vitórias foram obtidas por perdedores que se cansaram das derrotas, que desistiram de adiar os sonhos, de enfrentar sempre os mesmos problemas e resolveram criar o novo. Grandes derrotas, porém, também são provocadas por pessoas que se apegam em demasia ao passado, que se sentem confiantes demais pelo que já fizeram e que, de repente, ficam ultrapassadas. Essas pessoas não perceberam a evolução dos outros, que a situação mudou, e de uma hora para outra não sabem mais o que fazer.

É mais ou menos como o marido que tem uma mulher apaixonadíssima. Ele, no entanto, é displicente com ela, não a trata bem, paquera outras. Até que um dia ela se cansa, apaixonou-se por outro e decide ir embora. E o marido não consegue entender por que perdeu um jogo que já estava ganhando.

Derrotas são feitas de pequenas distrações!

Como a pessoa que faz o maior sacrifício para emagrecer 5 quilos e, assim que consegue, começa a se distrair. Um açúcar no café, um bombonzinho extra, um prato a mais de macarrão e, subitamente, além dos 5 quilos de volta, ela adquire mais 1 de brinde.

Quando as pessoas olham muito para trás, tropeçam nos obstáculos que estão à sua frente. Se o seu passado foi feito de derrotas, analise os erros, faça um novo projeto e procure mudar a sua vida!

Se o seu passado foi feito de vitórias, deixe-as apenas para as conversas informais e descomprometidas com os amigos. Faça um projeto para o futuro e dirija as atenções a ele!

Algumas vezes, há muita dificuldade em entender que uma situação está irremediavelmente perdida. Claro que sempre existe a possibilidade de reverter a situação, mas o consumo de energia será tão grande, o desgaste tão enorme, os riscos tão altos, que é preferível assumir as perdas.

Entender que as derrotas fazem parte da vida e que errar é uma forma de aprender a buscar novas opções é um exercício de humildade e, ao mesmo tempo, de coragem.

É difícil aceitar que aquele seu negócio que não deu certo não foi bem planejado ou bem escolhido. E as pessoas insistem em não assumir o erro. Não que o campeão goste de ter prejuízos, mas ele certamente sabe como lidar com eles. A verdade é que muitas vezes despendemos tanto tempo e energia para disfarçar o gosto de um arroz queimado que melhor seria jogá-lo fora e fazer outro.

— Mas já gastei tanto dinheiro para decorar meu restaurante! Montei um cardápio, contratei assessoria de imprensa... Não quero jogar tudo fora agora!

Paciência! Se o ponto é ruim, será um eterno sofrimento manter o negócio.

De novo cito o exemplo do casal que não se dá bem. Está sempre brigando, não tem nada em comum e mantém relações extraconjugais. Já tentou terapia de casal, seis novas luas de mel, mudanças de cidades... Mas os dois só não se separam porque acabaram de construir a casa dos seus sonhos.

Infelizmente, nesse caso, a chance de os prejuízos aumentarem é muito grande.

ASSUMA AS PERDAS E CONSOLIDE AS VITÓRIAS. MAS CRIE CONDIÇÕES PARA COMEÇAR UMA NOVA CARREIRA, SEM SE PRENDER AO PASSADO! PARA FAZER NOVAS CONQUISTAS, TÃO IMPORTANTE QUANTO DEIXAR PARA TRÁS OS VELHOS TROFÉUS, QUE NÃO SÃO MAIS ÚTEIS, É LIVRAR-SE DA DEPRESSÃO CRIADA POR RESSENTIMENTOS, CULPAS E FRUSTRAÇÕES.

NUNCA ABANDONE UM SONHO

Abandonar um sonho é o mesmo que desertar de si próprio. Um sonho é tão indispensável quanto o coração ou o cérebro. Seus sonhos são você. Não desista deles! Em caso de tropeço, saiba que seus sonhos estarão presentes para ajudá-lo a conhecer seu poder. Avance sempre! Nem que seja um milímetro de cada vez. E só pare quando puder comemorar a vitória! E lembre-se também de sempre agradecer a todos aqueles que acreditaram em você.

Quando eu era criança, às vezes ficava desanimado porque as coisas não davam certo, não saíam como eu queria. Ao me ver daquele jeito, minha mãe chegava perto de mim e comentava:

— Meu filho, para Deus nada é impossível. Acredite em você, que Ele o ajudará.

Hoje sou imensamente grato a ela por me ajudar a acreditar em mim. Sem dúvida, foi muito importante alguém ter me estimulado a querer ir sempre adiante, apesar das dificuldades que eu estivesse enfrentando.

O SENTIDO DA VIDA

É possível que você já tenha lido o poema *Instantes*, de Nadine Stair:

*Se eu pudesse viver novamente a minha vida,
na próxima trataria de cometer mais erros.
Não tentaria ser tão perfeito, relaxaria mais.
Seria mais tolo ainda do que tenho sido;
na verdade bem poucas coisas levaria a sério.
Seria menos higiênico.
Correria mais riscos, viajaria mais,
contemplaria mais entardeceres, subiria mais montanhas,
nadaria em mais rios.*

*Iria a lugares aonde nunca fui, tomaria mais sorvete
e comeria menos lentilha.
Teria mais problemas reais e menos problemas imaginários.
Eu fui uma dessas pessoas que viveram
sensata e produtivamente cada minuto da sua vida.
É claro que tive momentos de alegria.
Mas, se pudesse voltar a viver,
trataria de ter somente bons momentos.
Porque, se não sabem, disso é feita a vida,
só de momentos. Não percam o agora.
Eu era um daqueles que nunca iam a parte alguma
sem um termômetro, uma bolsa de água quente,
um guarda-chuva e um paraquedas.
Se voltasse a viver, viajaria mais leve.
Se eu pudesse voltar a viver, começaria a andar descalço no
começo da primavera e continuaria assim até o fim do outono.
Daria mais voltas na minha rua,
contemplaria mais amanheceres
e brincaria com mais crianças,
se tivesse outra vez uma vida pela frente.
Mas, já viram, tenho 85 anos e sei que estou morrendo.*

Quando eu era médico recém-formado, tive a oportunidade de trabalhar em um hospital com pacientes terminais. Depois de algum tempo de experiência, o médico já sabe quanto tempo mais de vida uma pessoa terá. Como sempre tive amor pelos seres humanos, dava um jeito de estar com os pacientes em seus últimos minutos. Acompanhei muitos deles no momento da passagem, e a grande maioria sentia a morte com muita frustração e arrependimento por causa da maneira como viveram e conduziram sua vida.

Algumas pessoas diziam: “Doutor, sempre me sacrifiquei. E agora que ia começar a viver estou morrendo. Isso não é justo...”.

Muita gente pensa que a morte é algo inevitavelmente frustrante e desesperador, mas não é verdade. Quando a pessoa vive plenamente, chega um momento em que deseja conhecer a próxima etapa de sua existência. Assim como uma criança que viveu uma infância plena quer avançar para a adolescência.

A morte, na realidade, é só mais uma viagem. No entanto, a maioria das pessoas morre frustrada e arrependida por não ter aproveitado a grande dádiva que é a vida.

Jamais encontrei alguém arrependido de não ter sido mais duro, de não ter se vingado, de não ter sido egoísta. Jamais vi alguém arrependido de não haver massacrado alguém. Todos se arrependiam por não ter amado mais, por não ter se divertido mais. Arrependiam-se por não ter feito amigos que os acompanhassem nos instantes de alegria e de dor.

No último ato, as pessoas se arrependiam de não ter percebido como as coisas profundas, extremamente significativas, eram formadas de palavras simples, e não de expressões como dólar e superávit primário.

O mesmo se pode dizer da felicidade. As palavras que a acompanham são simples. Simples como amigos, filhos, família, companheirismo.

Durante uma batalha sangrenta entre ingleses e alemães na Segunda Guerra Mundial, o soldado John foi mortalmente ferido. Seu amigo Jim foi até o local onde estava o sargento e o avisou de que voltaria ao campo de batalha para buscar o amigo. O sargento o proibiu, disse que era loucura, que John já estava morto e que Jim também morreria se voltasse para aquele inferno. Decidido, Jim saiu escondido à procura do amigo e voltou, horas depois, igualmente ferido e à beira da morte. Enquanto o socorria, o sargento disse:

— Jim, que loucura! Eu disse que não valia a pena...

— O senhor está enganado, sargento. Quando o encontrei, John estava quase morrendo. Mas ainda teve tempo de me ver. Antes de morrer, ele me disse: “Jim, eu sabia que você voltaria...”. Ter ouvido isso, sargento, fez com que minha vida valesse a pena.

No poema *Instantes*, Nadine Stair confessa que, se pudesse voltar a viver sua vida, certamente andaria mais pela rua, contemplaria mais amanheceres, brincaria com mais crianças. Quando ela percebeu que a felicidade é feita de pequenas coisas, de detalhes, de sorvete, de pôr do sol, já estava com 85 anos e não teria a oportunidade de começar tudo de novo.

E você? Já entendeu qual é o sentido de sua vida? Ou vai esperar até que seja tarde demais?

TER MUITO DO QUE É BOM NEM SEMPRE É ÓTIMO

Você está comendo algo delicioso e pensa que, se continuar comendo, vai ter mais e mais prazer. Então, tudo dá errado. Você se sente empanturrado, tem má digestão, e o almoço se transforma no começo de uma tarde infernal.

Você toma um drinque perfeito que um amigo preparou. Pede outro, mais outro e, no final, termina a noite com náuseas e dor de cabeça. No dia seguinte, de ressaca, você se pergunta por que aquilo que era puro prazer se tornou tão desagradável.

A maior parte dos problemas das pessoas ocorre porque elas exageram na dose. Se fazem uma viagem de férias a um lugar distante e têm os quinze dias mais incríveis de sua vida, já decidem morar definitivamente no lugar. Mudam-se para lá e... surpresa! A vida vira um tédio.

Alguém é dono de um restaurante e, porque adora trabalhar nele, decide logo abrir mais alguns. Ah! Se com um restaurante é ótimo, imagine com dez! E então começa a odiar o trabalho em restaurantes, porque surgem coisas com as quais ele não contava e que não queria em sua vida.

Como algo maravilhoso pode levá-lo ao inferno?

Tudo na vida é questão de qualidade, e não exatamente de quantidade. Temos de pensar mais no que queremos do que em quanto queremos.

Ter poder é ótimo, mas os problemas começam quando se quer ter poder demais.

Ter dinheiro é ótimo, mas a escravidão começa quando se quer dinheiro demais.

Trabalho é ótimo, mas as limitações surgem quando só se consegue ter prazer trabalhando.

Ter uma única razão para viver também cria vidas limitadas. Macarrão pode ser gostoso, mas existem outras comidas muito saborosas. Sexo pode ser ótimo, mas existem muitos outros prazeres.

Pensar somente em um objetivo é obsessão. Pode ser o caminho mais curto para realizar um desejo, mas certamente é uma maneira pobre de viver.

Para que nossa vida seja plena, é preciso haver espaço para a diversidade e o equilíbrio.

TRABALHO E REALIZAÇÃO

Trabalho e amor são as bases da realização do ser humano.

Trabalho, porém, não significa desperdiçar dois terços da vida em troca de dinheiro no final do mês.

Trabalho é muito mais que desperdiçar o dia para garantir o descanso à noite, desperdiçar a juventude para garantir a velhice.

Trabalho é o desabrochar da alma — e pode ser considerado a fonte da eterna juventude.

O trabalho propicia alegria, chances de aprendizado, desafios.

É PRECISO TER PRAZER NO TRABALHO. A MAIORIA DAS PESSOAS, PORÉM, AINDA TRABALHA APENAS PARA SOBREVIVER. MAS, À MEDIDA QUE RECUPERAM A CONSCIÊNCIA DE SEU PRÓPRIO VALOR, PODEM REALIZAR SUA VERDADEIRA VOCAÇÃO.

Caso seu trabalho seja fonte de angústias para você, pare e reflita sobre as questões a seguir:

- Será que estou no lugar certo?
- Será que estou no emprego que corresponde ao meu talento?
- Será que tenho competência para fazer o que estou fazendo?

Esses são pontos básicos na vida. Se você não está feliz, mude de profissão, de emprego, ou aprenda mais para conseguir um lugar melhor.

Apesar dos problemas que sempre vão aparecer, o trabalho precisa ser um caminho para a felicidade e a realização, e não um sacrifício.

Muitos pais trabalham demais e, quando os filhos perguntam por que trabalham tanto, não têm coragem de assumir a responsabilidade pela opção que fizeram e inventam justificativas, como: “Papai trabalha muito para a gente poder viajar nas férias”. Ou: “Mamãe trabalha muito para você poder ter todos os seus brinquedos”. E a criança pensa: “Eu não quero viajar. Eu não quero tantos brinquedos. Quero brincar com meu pai e minha mãe”.

É hora de as pessoas assumirem que têm prazer em seu trabalho.

É preciso perceber que não se deve trabalhar para receber algo em troca — dinheiro, aplausos ou prêmios. Na verdade, essas coisas são importantes, mas decorrem de um trabalho realizado com paixão.

O prazer está em se entregar por completo, de maneira que você e seu trabalho sejam uma coisa única. O prazer de ser bom no que faz é a maior recompensa que o campeão pode receber. Portanto, não desvie de seu caminho apenas para receber alguns aplausos. Se nos dedicarmos por inteiro ao que fazemos, vamos ter resultados por inteiro.

Quando perguntaram ao apresentador e humorista Jô Soares o que ele faria se ganhasse sozinho na Sena, ele respondeu: “Faria somente o que gosto: programas de televisão, espetáculos teatrais, textos” — ou seja, exatamente o que ele já faz hoje.

O PREÇO DO DINHEIRO

Eu também gosto de dinheiro. Mas gosto do dinheiro que me traz coisas, e não daquele que me tira coisas.

O dinheiro que nos tira amor, família e qualidade de vida é muito caro.

Muitas pessoas dizem:

— Penso grande, quero ter uma empresa que fature 1 milhão de dólares por ano.

E eu pergunto:

— Só isso que você quer? Então quer dizer que para você vale ganhar 1 milhão de dólares à custa de insônia, úlcera, solidão? Um milhão de dólares à custa de destruir seu casamento, sua família?

Todos desejam a realização financeira, mas que tal colocar ao lado dela um grande amor, uma família para amar, um ambiente de trabalho gostoso? Uma empresa em que não apenas você se sinta feliz, mas que todos tenham prazer em trabalhar?

Entenda: não é para desprezar o dinheiro. É para deixar de focar *apenas* o dinheiro, mas continuar a mantê-lo como parte importante da vida. Sim, porque muita gente acha que dinheiro é ruim. Mas a verdade é que, se bem usado, ele é uma ferramenta fundamental para conquistar o sucesso.

Por isso, também está na hora de as pessoas abandonarem a vergonha de querer ganhar dinheiro. O problema é que somos bombardeados o tempo todo com a mensagem de que ganhar dinheiro é errado e de que rico é infeliz. Parece que todo mundo que tem dinheiro é desonesto, insatisfeito ou sofredor. Nas novelas de TV, se o sujeito é rico, a mulher dele tem outro, o filho usa drogas, o sócio é ladrão. No entanto, quando ele perde o dinheiro, transforma-se em uma pessoa feliz.

Parece que a pobreza é um antídoto contra todas as desgraças. Contudo, as desgraças acontecem com todo mundo, independentemente de quanto dinheiro se tenha.

Todos os dias, milhões de pessoas pobres vivem tragédias. A única diferença é que as tragédias só viram notícias quando acontecem com os ricos.

Enquanto olharmos as pessoas ricas com menosprezo, só reforçaremos o valor da pobreza. Se não houvesse tantos preconceitos em relação ao dinheiro, mais pessoas poderiam possuí-lo.

Até que você abandone o medo, muito pouco pode acontecer. O medo é o maior bloqueador de riquezas.

Para fazer a criança obedecer, muitos adultos usam o medo como forma de manipulação: “Olha lá o bicho-papão”; “Vou deixar você aqui sozinha”; “As pessoas vão enganar você”.

A criança com medo para de confiar em si mesma e procura os pais para encontrar abrigo. Não os procura mais por amor, mas por medo. E o medo bloqueia o amor.

A criança passa a buscar a segurança externa por desconhecer que tem a segurança dentro de si. Busca primeiro a segurança nos pais, depois na turma, na empresa, no marido ou na mulher, no dinheiro, no poder...

Hoje, quando se fala em competição, o primeiro sentimento que a pessoa tem é o medo: alguém vai tirar minha muleta, minha segurança.

Daí surge o ódio dos adversários.

É por isso que muitas pessoas, quando querem “motivar” alguém, lançam mão de artifícios que produzem medo: “Se você não melhorar, será demitido”; “Sua mulher vai acabar abandonando você...”.

E a cada dia o mundo fica mais pobre, porque com medo não há vencedores, apenas derrotados.

Quando as pessoas fazem algo por medo, elas não crescem, simplesmente sobrevivem.

Nossa única saída é começar a agir inspirados pelo amor, pois assim, mesmo quando pensamos ter perdido uma batalha, na realidade a teremos vencido porque estaremos sempre crescendo.

Descubra dentro de si o prazer de fazer algo benfeito, porque essa é sua essência.

Não faça algo só porque, se não o fizer, você pode vir a perder alguma coisa.

Procure sempre realizar algo motivado por sua capacidade de ser bom.

Uma rosa não exala seu perfume só porque alguém irá puni-la se não o fizer; ela o faz porque essa é sua maneira de existir.

Assim é o ser humano em sua natureza. É poderoso não porque alguém irá puni-lo se não o for, mas porque viver a vida com amor é próprio de sua essência.

PARA PENSAR QUANDO FECHAR O LIVRO

Não desperdice sua vida procurando a aprovação dos outros. O importante é estar bem consigo mesmo.

Sucesso é ser feliz.

Sucesso é quando as crianças sorriem para você e os cachorros abanam o rabo quando você chega.

Vitória é quando sua filha tem orgulho de você.

Êxito é quando você acorda e a visão do novo dia não lhe pesa nos ombros.

A única conquista que realmente vale a pena é se tornar amigo de sua consciência. Por isso é tão importante conquistar a paz diante do espelho e sobre o travesseiro — eles são as principais testemunhas de suas batalhas para ser um campeão.

Quando a imagem no espelho sorri para você, mesmo que as coisas não estejam dando certo é sinal de que você está percorrendo o melhor caminho.

Mas se ela “fecha a cara”, mesmo quando o vento sopra favorável, é indício de que o caminho não está certo.

Quando o travesseiro não o recebe amorosamente e reage como um companheiro magoado, está na hora de se perguntar se você está respeitando suas verdades. Por outro lado, quando você está arrasado porque as coisas não estão correndo bem e não lhe restam saídas, mas seu travesseiro é bondoso com você, compreende sua apreensão e o aconchega, fique tranquilo: você está no caminho certo.

Bom mesmo é quando você chega em casa curtindo as vitórias e recebe um sorriso de cumplicidade do espelho e, na hora de deitar, o travesseiro lhe faz um carinho amigo. Nesse momento, você sabe que é mais que um campeão. Você é um campeão que está realmente em paz.

Parabéns!

Diretor-Geral
Henrique José Branco Brazão Farinha

Gerente Editorial
Eduardo Viegas Meirelles Villela

Editora-Assistente
Cláudia Elissa Rondelli

Editora de Desenvolvimento de Texto
Juliana Nogueira Luiz

Editora de Produção Editorial
Rosângela de Araujo Pinheiro Barbosa

Preparação de Texto
Adriane Gozzo

Projeto Gráfico, Editoração e Capa
Estudo Gráfico Design

Coordenação de Produção e Revisão
Garagem Editorial

Produção do e-book
Schäffer Editorial

Copyright © 1995, 2000, 2009 by Roberto Shinyashiki
Todos os direitos reservados.

Todos os direitos desta edição são reservados à Editora Gente.

Rua Pedro Soares de Almeida, 114
São Paulo, SP – CEP 05029-030
Telefone: (11) 3670-2500

Site: <http://www.editoragente.com.br>
E-mail: gente@editoragente.com.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Shinyashiki, Roberto

A revolução dos campeões / Roberto Shinyashiki. – São Paulo: Editora Gente, 1995.

ISBN 978-85-7312-924-3

1. Autoconhecimento 2. O eu 3. Felicidade 4. Meditação 5. Psicologia aplicada
6. Sucesso em negócios I. Título

95-2390

Índices para catálogo sistemático:

1. Autoconfiança : Psicologia aplicada 158.1
2. O eu: Desenvolvimento: Psicologia aplicada 158.1

Contatos com o autor:

www.shinyashiki.com.br

roberto@institutogente.com.br